

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА
магістра

на тему: **Удосконалення планування діяльності
транспортних компаній
(за матеріалами ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ»)**
Improvement of activity planning of transport companies
(based on the materials of LLC “GTL”)

Виконав

_____ (підпис)

студент гр. МЕ-61м

Брезденюк Ю.О.

_____ (прізвище, ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Муравйов Ю.В.

_____ (прізвище, ініціали)

Рецензент

_____ (підпис)

Клим Н.М.

_____ (прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітньо-кваліфікаційний рівень	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувачка кафедри менеджменту**

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА****Брезденюка Юрія Олеговича**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. **Тема роботи:** «Удосконалення планування діяльності транспортних компаній (за матеріалами ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ»)»

Керівник дипломної роботи: Муравйов Юрій Володимирович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-706

2. **Термін подання студентом роботи:** «19» грудня 2025 р.

3. **Вихідні дані до дипломної роботи:** наукова, навчально-методична література та Інтернет-інформація з питань планування ведення бізнесу та логістики транспортних перевезень, звітні дані роботи ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ».

4. **Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):**

Розділ 1. Теоретичні засади планування транспортних послуг.

Розділ 2. Планування транспортних послуг: логістичні аспекти.

Розділ 3. Застосування логістичних підходів до планування діяльності транспортних підприємств.

5. **Перелік графічного матеріалу:** 1. Тема, мета та завдання роботи. 2. Логістика в системі транспортних послуг. 3. Законодавство України про транспорт. 4. Основні елементи логістики транспортних послуг. 5. Загальна інформація про компанію: клієнтський портфель. 6. SWOT-аналіз ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ». 7. Економічні результати від запровадження мультимодального хабу. 8. Результати анкетування клієнтів ТзОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ». 9. Висновки та рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 09 » « вересня » 2025 року.

Науковий керівник

_____ (підпис)

Муравйов Ю.В.

_____ (прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	12.08 – 15.08.2025	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства товариства	18.08 – 29.08.2025	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	01.09 – 26.09.2025	виконано
4.	Написання теоретичного розділу (Розділ 1)	06.10 – 17.10.2025	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2)	20.10 – 31.10.2025	виконано
6.	Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3)	03.11 – 14.11.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	17.11 – 21.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат	24.11 – 01.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	02.12 – 15.12.2025	виконано

Студент _____

(підпис)

Брезденюк Ю.О.

Керівник роботи _____

(підпис)

Муравйов Ю.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «**Удосконалення планування діяльності транспортних компаній (за матеріалами ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ»)**» присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення процесу планування в сучасних транспортних підприємствах. Метою роботи є розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності планування діяльності на прикладі ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ» шляхом удосконалення організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних підходів.

У процесі дослідження розглянуто сутність і значення планування в системі управління транспортними підприємствами, проаналізовано сучасні методи планування перевезень, використання матеріально-технічних ресурсів та трудового потенціалу. Проведено оцінку ефективності діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ» і визначено основні проблеми у процесі планування виробничих і логістичних процесів.

На основі результатів аналізу розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи планування, які передбачають впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізацію використання ресурсів та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Ключові слова: планування, транспортна компанія, ефективність діяльності, логістика, інформаційні технології, оптимізація.

ABSTRACT

The master's thesis “**Improvement of activity planning of transport companies (based on LLC ‘GTL’)**” is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of improving the planning process in modern transport enterprises. The aim of the research is to develop and substantiate recommendations for increasing the efficiency of activity planning at LLC “GTL” by improving organizational, economic, and information-analytical approaches.

The study examines the essence and role of planning in the management system of transport companies, analyzes modern methods of planning transportation, utilization of material and technical resources, and labor potential. The efficiency of LLC “GTL” operations is assessed, and key problems in production and logistics planning are identified.

Based on the results of the analysis, proposals were developed to improve the planning system through the implementation of modern information technologies, optimization of resource utilization, and enhancement of management flexibility.

Keywords: planning, transport company, operational efficiency, logistics, information technologies, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

- 1.1. Поняття та значення логістики в системі планування транспортними послугами.....8
- 1.2. Планування логістичної діяльності в транспортних підприємствах.....13
- 1.3. Функції менеджменту на підприємствах, що надають транспортні послуги.....16

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ: ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ

- 2.1. Роль логістики у плануванні транспортних послуг.....26
- 2.2. Зміни транспортної логістики України: період 2022 – 2025 роки.....31
- 2.3. Аналіз діяльності та ринкова ніша ТзОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ».....40

РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

- 2.4. Перспективи розвитку плануванні транспортних послуг із застосуванням логістичних аспектів.....46
- 3.2. Перспективні кроки планування транспортних перевезень у Львівському регіоні.....51
- 3.3. Покращення планування транспортних послуг із застосуванням інтерв'ю та анкетування.....58

ВИСНОВКИ

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та швидким розвитком інформаційних технологій. У таких обставинах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності його керівництва приймати обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення. Саме якість управлінських рішень визначає стійкість бізнесу, рівень його конкурентоспроможності та можливість досягнення стратегічних цілей.

Зростаюча складність внутрішніх і зовнішніх процесів вимагає від менеджерів не лише глибокого розуміння економічних закономірностей, а й володіння сучасними методами аналізу та прогнозування. Удосконалення системи управління прийняттям рішень дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити результативність бізнес-процесів та забезпечити розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Особливого значення набуває дослідження цієї проблематики на прикладі малого приватного бізнесу, адже саме він найбільш чутливий до змін ринкових умов і водночас відіграє важливу роль у формуванні економічного середовища держави. ПП “АСМАЛ” є прикладом підприємства, яке активно розвиває власну діяльність на ринку послуг та товарів для домашніх тварин, поєднуючи традиційні підходи до ведення бізнесу із впровадженням інноваційних управлінських практик.

Актуальність теми зумовлена потребою у вдосконаленні процесів управлінського вибору в умовах невизначеності, що дасть змогу підприємству швидко адаптуватися до викликів та ефективно реалізовувати власну стратегію розвитку.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні шляхів удосконалення управлінських рішень ведення бізнесу на прикладі ПП “АСМАЛ”.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень;
- здійснити аналіз діяльності підприємства ПП “АСМАЛ” та виявити проблеми у сфері управління;
- визначити напрями оптимізації управлінських рішень та надати практичні рекомендації щодо їх реалізації.

Об’єктом дослідження є управлінські рішення у системі ведення бізнесу ПП «АСМАЛ».

Предметом –інструменти та організаційні підходи до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Теоретичне значення роботи полягає у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності управлінських рішень для малого підприємства в умовах конкурентного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності ПП “АСМАЛ” з метою покращення управлінських процесів та підвищення ефективності функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та значення логістики в системі планування транспортними послугами

Логістика є важливою складовою ефективного функціонування сучасного бізнесу, зокрема у сфері транспортних послуг. У найширшому розумінні логістика означає управління процесами переміщення, зберігання і розподілу товарів та послуг, а також забезпечення їх доступності для кінцевих споживачів. У контексті транспортних послуг логістика охоплює організацію перевезення вантажів, управління транспортуванням та забезпечення своєчасності доставки [1-7].



Рис. 1.1. Логістика в системі транспортних послуг [1]

У сучасних умовах значення логістики для транспортних послуг суттєво зросло. Це пояснюється глобалізацією економічних процесів, розвитком нових технологій і збільшенням попиту на швидкі, надійні та ефективні транспортні

послуги. Успішне управління транспортними послугами безпосередньо залежить від здатності оптимізувати всі етапи логістичних процесів, починаючи від прийому замовлення і закінчуючи доставкою товару до кінцевого споживача [8-12].

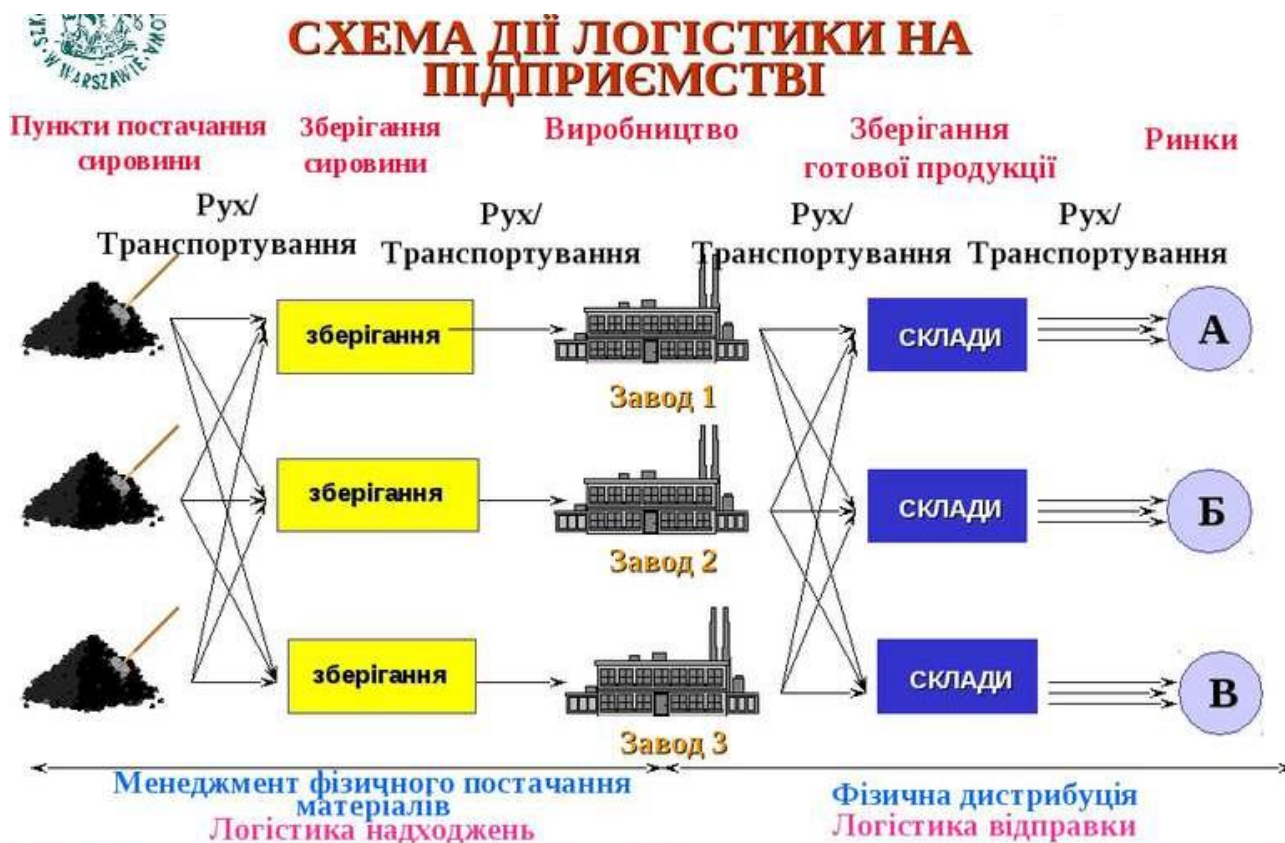


Рис. 1.2. Алгоритм дії логістики на підприємстві

Логістика є комплексною системою управлінських і технічних заходів, які орієнтовані на ефективне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками з урахуванням потреб кінцевих споживачів. Вона охоплює процеси транспортування, зберігання, обробки та розподілу товарів. Зокрема, в системі управління транспортними послугами логістика відіграє надзвичайно важливу роль, забезпечуючи ефективність і безперервність всіх етапів доставки вантажів від відправника до кінцевого споживача.



Рис. 1.3. Логістика в системі транспортних послуг [13]

Основні аспекти логістики в транспортних послугах

Транспортні послуги, будучи однією з найбільш важливих складових логістики, потребують організованого підходу до управління, що охоплює кілька основних аспектів:

1. **Транспортування вантажів.** Це один із центральних процесів логістики, який передбачає вибір відповідного транспортного засобу, маршруту і забезпечення всіх умов для безпеки та своєчасності доставки товару. Від якості організації транспортування залежить не тільки витратність процесу, а й здатність підприємства задовольнити вимоги споживачів.

2. **Управління запасами та зберігання.** Транспортна логістика також включає планування та управління складськими запасами, що забезпечує своєчасне постачання товарів на всіх етапах ланцюга поставок.

3. **Інформаційне забезпечення.** Для ефективного управління логістичними процесами важливо застосовувати сучасні інформаційні технології, такі як системи GPS для моніторингу транспорту та автоматизовані системи управління запасами, що дозволяють відслідковувати рух вантажів і прогнозувати потреби у транспортних послугах.

Роль логістики в управлінні транспортними послугами

Завдання, які стоять перед менеджерами транспортних підприємств, потребують гнучкості, швидкості прийняття рішень і вміння оптимізувати витрати. Логістика забезпечує систематичне планування транспортними послугами на всіх етапах — від прийому замовлення до його доставки споживачу [14-18].

Роль логістики у прийнятті управлінських рішень важко переоцінити.

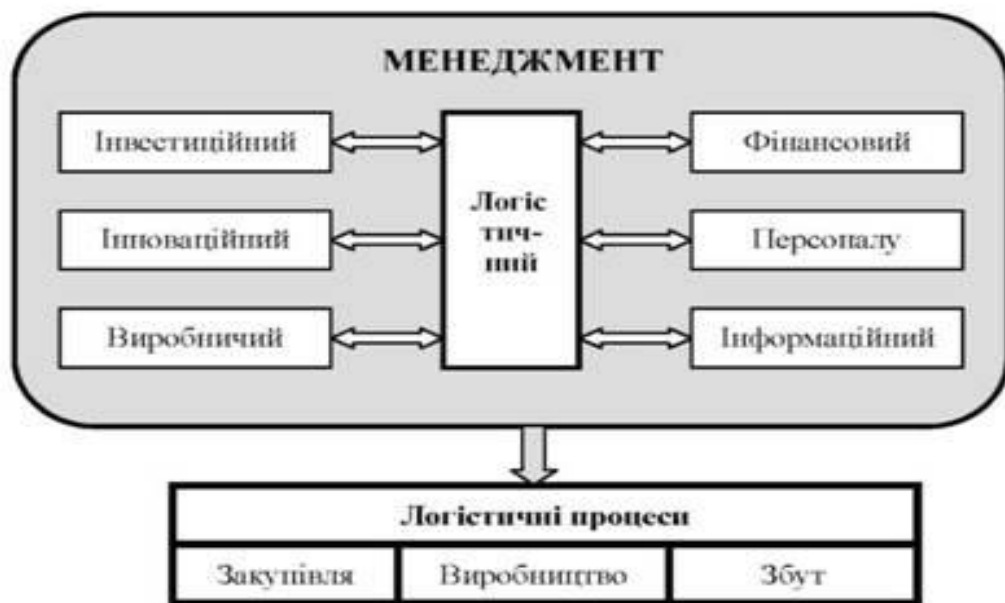


Рис. 1.4. Значення логістики у прийнятті управлінських рішень

Планування транспортних послуг, що є важливою частиною логістики, забезпечує передбачуваність і здатність задовольнити вимоги клієнтів. Планування логістичних маршрутів, вибір оптимальних транспортних засобів і зменшення часу на доставку дозволяють значно підвищити ефективність роботи підприємства.

Організація перевезень і забезпечення ресурсами (транспорт, персонал, паливо тощо) є важливим елементом управління. Логістика допомагає організувати транспортування вантажів так, щоб забезпечити своєчасність доставки, мінімізувати витрати та скоротити час.

Моніторинг та контроль здійснення перевезень забезпечують вчасну реакцію на виникаючі проблеми, наприклад, затримки або технічні поломки.

Системи моніторингу дозволяють відстежувати стан вантажів та транспорту в режимі реального часу.

Зворотний зв'язок з клієнтами також є частиною логістики, що дозволяє управляти відгуками, скаргами та запитам, а також адаптуватися до змінюваних вимог на ринку.

Приклади застосування логістики в управлінні транспортними послугами

1. **Компанія «Maersk Line»** – одна з найбільших судноплавних компаній у світі, що використовує розвинену логістичну систему для організації перевезень вантажів. Завдяки оптимізації логістичних процесів компанія забезпечує доставку товарів по всьому світу з мінімальними витратами і максимальним контролем за процесом транспортування. Вона активно використовує системи моніторингу в реальному часі для оптимізації маршрутів і забезпечення безпеки вантажів.

2. **Доставка вантажів компанією «DHL»** – відома логістична компанія, що пропонує глобальні транспортні послуги. Логістика цієї компанії ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій, що дозволяє клієнтам відстежувати вантажі в реальному часі, а також використовувати дані для оптимізації доставки. Вони застосовують алгоритми для планування маршрутів та автоматизовані системи для управління складськими запасами.

3. **Транспортна компанія «Нова Пошта»** в Україні активно використовує сучасні логістичні технології для обробки, зберігання та доставки посилок. Вона здійснює контроль над кожним етапом доставки вантажів, що забезпечує високу ефективність та мінімізацію витрат. Використання автоматизованих систем для моніторингу та прогнозування попиту дозволяє їй знижувати вартість послуг для споживачів і підвищувати рівень обслуговування.

Важливість логістики для розвитку транспортних послуг в Україні

Для України, як для країни, що має важливе стратегічне розташування між Європою та Азією, розвиток логістики в системі управління транспортними послугами є ключовим фактором економічного зростання.

Логістична інфраструктура відіграє важливу роль у розвитку міжнародної торгівлі, зокрема у сфері транзитних перевезень.

1.2. Планування логістичної діяльності в транспортних підприємствах

Планування логістичної діяльності в транспортних підприємствах включає в себе організацію та управління всіма процесами, що забезпечують ефективне надання транспортних послуг. Це передбачає управління людськими ресурсами, матеріальними та інформаційними потоками, а також оптимізацію вартості перевезень і забезпечення якості на всіх етапах процесу транспортування [19-21].

Чому важливо використовувати програмне забезпечення для оптимізації маршрутів

- ✓ допомагає заощаджувати паливо
- ✓ знижує вартість ремонту автомобілів
- ✓ збільшує швидкість доставки вантажу
- ✓ прискорює процес доставки, можна обробляти більше замовлень, не розширюючи автопарк
- ✓ процес планування маршруту зростає
- ✓ покращується безпека роботи співробітників
- ✓ аналітика та звітність дозволяють бачити всі робочі процес, знаходити проблемні місця та усувати їх, розвиваючи компанію.
- ✓ допомагає оптимізувати роботу співробітників, щоб вони не перевантажувалися та отримували гідну оплату праці
- ✓ дає можливість отримати нижчу собівартість доставки, що дозволяє не лише збільшити дохід компанії, а й розробити програму лояльності для клієнтів
- ✓ суттєво економить на витратах та знижує ризики потрапляння у ДТП, пробки та проїзд проблемних зон
- ✓ покращує користувацький досвід та підвищує лояльність клієнтів шляхом якісного обслуговування

Рис. 1.5. Оптимізація маршрутів [13].

Основними завданнями застосування логістики для планування транспортних послуг є:

1. **Оптимізація маршрутів:** Вибір найефективніших шляхів доставки для зниження витрат на транспортування та скорочення часу доставки.
2. **Управління транспортними засобами:** Планування та контроль використання транспорту, що включає визначення необхідної кількості транспортних засобів, моніторинг їхнього технічного стану та забезпечення безпеки перевезень.
3. **Управління запасами:** Забезпечення наявності достатніх запасів транспортних засобів і необхідних матеріалів для здійснення перевезень без затримок і збоїв у постачанні.
4. **Інформаційне забезпечення:** Використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу процесу доставки, трекінгу вантажів, управління складськими запасами та комунікації між усіма учасниками логістичної мережі.
5. **Управління ризиками:** Ідентифікація та мінімізація можливих ризиків, пов'язаних із перевезеннями, таких як затримки, пошкодження товарів або дорожньо-транспортні пригоди.

Планування транспортних послуг спрямоване на зменшення витрат і підвищення ефективності процесів. Для цього використовуються різні методи та технології, зокрема система управління на основі даних (data-driven management), автоматизація обліку та контролю, а також впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації маршрутів і планування перевезень.

Планування логістичної діяльності в транспортних підприємствах є критично важливим для забезпечення ефективності роботи всього ланцюга поставок товарів і послуг. З огляду на те, що транспортні послуги мають суттєвий вплив на економіку, підприємства повинні приділяти велику увагу оптимізації своїх процесів та управлінню ресурсами для забезпечення своєчасності, безпеки та ефективності транспортування вантажів. Логістичний менеджмент охоплює організацію всіх етапів роботи підприємства, від прийому замовлення до кінцевої доставки товару.

Особливості логістичної діяльності в транспортних підприємствах

Логістична діяльність транспортних підприємств включає в себе безліч аспектів, таких як організація перевезень, управління складами, планування маршрутів і транспортування товарів, контроль за використанням транспорту, управління запасами та взаємодія з постачальниками і клієнтами. Завданням менеджменту є ефективно поєднання цих етапів з максимальною вигодою для підприємства.

Транспортні компанії, щоб забезпечити стабільну і ефективну роботу, повинні вирішувати низку ключових завдань:

1. **Оптимізація логістичних процесів:** Скорочення витрат, підвищення ефективності використання транспорту та персоналу.
2. **Контроль витрат і ресурсів:** Контроль за витратами на паливе, технічне обслуговування, а також використання транспортних засобів.
3. **Безпека перевезень:** Забезпечення безпечного перевезення вантажів, що передбачає впровадження систем моніторингу вантажів і транспорту в реальному часі.
4. **Інноваційні технології:** Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів і моніторингу ланцюга поставок.

Технологічні аспекти управління логістичними процесами в транспортних підприємствах [22-24].

Управління логістичною діяльністю в транспортних підприємствах неможливе без застосування сучасних технологій. Використання інноваційних рішень значно підвищує ефективність і допомагає знизити витрати. Серед технологічних рішень, що активно впроваджуються в транспортних компаніях, можна виділити:

- **Інформаційні системи для управління перевезеннями (TMS - Transport Management Systems):** Це програмне забезпечення, яке допомагає організувати та автоматизувати всі етапи процесу перевезення, починаючи від замовлення до доставки. Такі системи дозволяють знижувати витрати на

транспортування, оптимізувати маршрути і контролювати вантажі в реальному часі.

- **GPS-навігація та системи моніторингу транспорту:** Вони дозволяють відслідковувати рух транспортних засобів в реальному часі, оперативно змінювати маршрути в разі заторів або непередбачених ситуацій, забезпечувати безпеку вантажів.

- **Автоматизовані складські системи (WMS - Warehouse Management Systems):** Системи управління складами автоматизують процеси прийому, зберігання і відвантаження товарів, що значно скорочує час на обробку замовлень і зменшує помилки при відвантаженні.

- **Інтернет-рішення для взаємодії з клієнтами та партнерами:** Онлайн-платформи для моніторингу вантажів, замовлення перевезень, отримання зворотного зв'язку від клієнтів дозволяють підвищити рівень обслуговування і зручність для клієнтів.

1.3. Функції менеджменту на підприємствах, що надають транспортні послуги

Менеджмент у логістичних підприємствах транспортних послуг включає кілька важливих функцій, які взаємопов'язані між собою. Їх виконання є основою для забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Функція контролю є важливою для досягнення бажаних результатів. Вона передбачає перевірку виконання плану та моніторинг усіх етапів транспортування вантажу.

Менеджмент логістичної діяльності транспортних послуг передбачає виконання таких ключових функцій [25-27]:

1. **Планування:** На цьому етапі розробляються стратегії для організації перевезень, визначаються потреби в транспорті, складаються маршрути, прогноуються витрати і планується час доставки.

2. **Організація:** Здійснюється розподіл обов'язків між відділами підприємства, налаштовуються інформаційні потоки та забезпечується ефективна взаємодія між усіма учасниками процесу перевезення.

3. **Мотивація:** Забезпечення мотивації персоналу для досягнення високої якості обслуговування клієнтів, зменшення витрат на транспортування та ефективного використання транспортних засобів.

4. **Контроль:** Це безперервний процес моніторингу якості виконання перевезень, дотримання термінів, контролю за витратами та ефективністю використання ресурсів.

5. **Аналіз і оцінка результатів:** Після виконання перевезень здійснюється оцінка ефективності процесів, аналізуються витрати, час доставки, якість обслуговування клієнтів та виконання планів.

Менеджмент у логістичних підприємствах, зокрема у сфері транспортних послуг, є складною та багатогранною системою управлінських процесів, що охоплює безліч аспектів, починаючи від планування до контролю за виконанням перевезень. Логістичні підприємства, що надають транспортні послуги, повинні забезпечити безперебійність, ефективність та надійність усіх етапів процесу доставки вантажів. Для досягнення цих цілей менеджмент у таких підприємствах здійснює функції, що охоплюють планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз.

Функція планування в управлінні транспортними послугами

Однією з основних функцій менеджменту є **планування**, яке є фундаментом для забезпечення ефективної роботи логістичних підприємств. У сфері транспорту планування передбачає визначення стратегічних та оперативних цілей, вибір транспортних засобів, складання маршрутів перевезення та передбачення витрат на транспортування.

Планування є основою будь-якої діяльності в логістиці. В транспортних підприємствах це передбачає розробку планів для перевезення вантажів, організацію складських запасів, визначення оптимальних маршрутів та транспорту для доставки вантажу.

Планування включає:

- Визначення маршруту перевезення вантажів з урахуванням безпеки та економічності.
- Розрахунок витрат на транспортування, склади, вантажно-розвантажувальні роботи.
- Оцінка ризиків та створення резервних варіантів на випадок непередбачених ситуацій.

Стратегічне планування полягає у довгостроковому розвитку компанії, яке включає аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та технологічних інновацій. Наприклад, на етапі стратегічного планування визначаються напрямки розширення, інвестиції у нові транспортні засоби, розвиток мультимодальних перевезень або оптимізація логістичних ланцюгів для зниження витрат.

Оперативне планування фокусується на короткострокових цілях, таких як організація конкретних перевезень, вибір найкращих маршрутів для доставки, визначення транспортних засобів, а також складання графіків транспортування. Наприклад, для великих міжнародних перевезень менеджер з логістики визначає оптимальний маршрут з урахуванням часу, вартості перевезення, доступних транспортних засобів та можливих перешкод.

Функція організації в управлінні транспортними послугами

Функція **організації** в логістичному менеджменті передбачає забезпечення структури для ефективного виконання завдань, планів та стратегій, визначених на етапі планування. Вона включає координацію всіх елементів ланцюга поставок, взаємодію з іншими підприємствами, постачальниками та клієнтами, а також управління людськими та матеріальними ресурсами.

Організація роботи на транспортних підприємствах включає:

- Розподіл обов'язків серед працівників (диспетчерів, водіїв, вантажників тощо).

- Вибір оптимальних транспортних засобів для перевезення вантажів залежно від їх типу та специфіки.

- Управління складськими приміщеннями, організація зберігання товарів і підготовка вантажів до транспортування.

До основних завдань цієї функції відносяться:

- **Розподіл обов'язків** серед працівників підприємства, що займаються перевезеннями, технічним обслуговуванням, моніторингом вантажу, а також взаємодією з клієнтами.

- **Організація процесу перевезення** товарів з максимальним використанням доступних транспортних засобів і маршрутів. Це передбачає координацію дій водіїв, операторів, диспетчерів та інших учасників процесу доставки.

- **Створення ефективної комунікаційної системи** для забезпечення взаємодії між усіма підрозділами підприємства та з клієнтами. Сюди входить використання спеціалізованих інформаційних систем для моніторингу і відстеження вантажів.

Організація процесів на підприємстві з включенням управління транспортними засобами, персоналом та іншими ресурсами є ключовим етапом логістичного менеджменту. На цьому етапі формується структура підприємства, визначаються обов'язки і відповідальність співробітників.

Для прикладу, у великих міжнародних логістичних компаніях, таких як **DHL** або **FedEx**, організація управління перевезеннями включає ефективну взаємодію між кількома підрозділами, що займаються не тільки безпосереднім транспортуванням, а й підготовкою та обробкою вантажів, а також обслуговуванням клієнтів на кожному етапі.

Функція мотивації в управлінні транспортними послугами

У логістичних підприємствах мотивація персоналу є однією з ключових складових для досягнення високих результатів. Це стосується як водіїв, які здійснюють перевезення вантажів, так і інших працівників, таких як диспетчери, вантажники та менеджери.

Мотивація персоналу в логістичних компаніях включає створення умов для підвищення продуктивності праці, задоволення потреб співробітників і стимулювання їхньої роботи для досягнення загальних цілей підприємства. Це може включати:

- **Фінансові стимули**, такі як бонуси за виконання планів або досягнення високих результатів.
- **Нефінансові мотиваційні заходи**, наприклад, можливість професійного розвитку або підвищення кваліфікації.
- **Створення комфортних умов праці** та безпеки для співробітників, особливо для водіїв, які проводять багато часу за кермом.

Одним із прикладів ефективної мотивації може бути використання **системи премій** для водіїв, яка залежить від своєчасності та якості доставки товарів, а також від кількості здійснених безпечних перевезень. Такі мотиваційні програми допомагають не тільки підвищити ефективність праці, але й забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів.

Функція контролю в управлінні транспортними послугами

Функція **контролю** є важливою складовою управління логістичними процесами, оскільки вона дозволяє стежити за виконанням планів, своєчасністю і якістю перевезень, а також знижувати ризики виникнення різноманітних проблем, таких як затримки доставки або аварії.

Функція контролю є важливою для досягнення бажаних результатів. Вона передбачає перевірку виконання плану та моніторинг усіх етапів транспортування вантажу.

Контроль у транспортному менеджменті включає:

- Моніторинг переміщення вантажів за допомогою GPS-технологій.

- Перевірка своєчасності доставки вантажів.
- Оцінка виконання замовлень і виконаних планів для коригування подальших дій.
- Виявлення відхилень від норм і стандартів, забезпечення вжиття коригуючих заходів.

Менеджери транспортних підприємств здійснюють **моніторинг** всіх етапів перевезення вантажу, починаючи від прийому заявки і закінчуючи доставкою товару до кінцевого споживача. Основні інструменти контролю включають:

- **Системи GPS для моніторингу транспорту** в реальному часі, що дозволяють виявляти затримки або відхилення від заданого маршруту.
- **Аналіз витрат** на кожному етапі перевезення, що дозволяє вчасно коригувати діяльність підприємства для досягнення більшої ефективності.
- **Планування регулярних перевірок технічного стану транспорту**, щоб уникнути несправностей або аварійних ситуацій.

Використання **автоматизованих систем управління** дозволяє значно знизити людський фактор у процесі контролю, а також дає змогу отримувати точні дані для оперативного реагування на проблеми.

Функція аналізу та оцінки результатів у транспортних послугах

Функція **аналізу та оцінки результатів** є критично важливою для прийняття рішень і коригування діяльності підприємства.

Оцінка результатів є критично важливим етапом, що дозволяє проаналізувати ефективність виконаних робіт і виявити недоліки в управлінських процесах. Цей етап дозволяє покращити подальше управління і адаптувати стратегії до змінюваних умов.

Оцінка результатів на транспортних підприємствах включає:

- Аналіз виконання перевезень: вчасність доставки, якість обслуговування, витрати.
- Оцінка фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність.

- Визначення ступеня задоволеності клієнтів і виявлення можливих поліпшень у сервісі.

Таблиця 1.1

Критерії вибору транспортної послуги

Критерій оцінки Вид транспорту	Швидкість доставки	Частота відправлень	Надійність	Здатність перевозити різноманітні вантажі	Доступність	Вартість перевезення
залізничний	3	4	3	2	2	3
водний	4	5	4	1	4	1
автомобільний	2	2	2	3	1	4
трубопроводний	5	1	1	5	5	2
повітряний	1	3	5	1	3	5

Після виконання перевезень здійснюється оцінка виконаних завдань на основі таких критеріїв, як:

- своєчасність доставки;
- витрати на транспортування;
- рівень задоволеності клієнтів.

Цей етап допомагає не тільки оцінити ефективність конкретного перевезення, але й удосконалити процеси на майбутнє. Наприклад, якщо перевезення було затримано через непередбачені обставини, компанія може аналізувати причини затримки та внести корективи в організацію маршруту або часові рамки.

Організація міжнародних транспортних перевезень в Україні ґрунтується на комбінації внутрішнього законодавства, міжнародних конвенцій, міждержавних угод та галузевих нормативів. Вони визначають правові підстави перевезень, митні процедури, відповідальність перевізників, технічні вимоги до транспортних засобів та правила транзиту.

Для забезпечення адекватного планування на державному рівні прийнято низку законодавчих актів і положень, що регулюють транспортні перевезення.

Таблиця 1.2

Загальне законодавство України про транспорт

№	Назва документа	Примітка
1.	Закон України «Про транспорт» (№ 232/94-ВР) [28]	Основоположний акт для всіх видів транспорту
2.	Митний кодекс України (від 13.03.2012 № 4495-VI) [29]	Регламентує процедури перетину кордону
3.	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (№ 959-XII) [30]	Визначає правові рамки експорту/імпорту
4.	Закон України «Про міжнародні договори» (№ 1906-IV) [31]	Стосується угод про міжнародні перевезення
5.	Закон України «Про транзит вантажів» (№ 1172-XIV) [32]	Регулює правила транзиту через територію України

Таблиця 1.3

Автомобільний транспорт (міжнародні перевезення)

№	Документ
1.	Закон України «Про автомобільний транспорт» (№ 2344-III) [33]
2.	Європейська угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ/ADR) [34]
3.	Конвенція CMR (1956) – про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів [35]
4.	Угода між Україною та ЄС про вантажні автомобільні перевезення (перевізні дозволи) [36]
5.	Наказ МІУ № 385 від 20.08.2004 – Правила міжнародних автомобільних перевезень вантажів [37]

Таблиця 1.4

Залізничний транспорт

№	Документ
1.	Статут залізниць України (затверджено постановою КМУ № 457 від 06.04.1998 р.) [38]
2.	Конвенція СМГС (Міжнародна угода про перевезення вантажів залізницею) [39]
3.	Угода СМПС (пасажирські перевезення залізницею) [40]
4.	Закон України «Про залізничний транспорт» (№ 273/96-ВР) [41]

Таблиця 1.5

Морський і річковий транспорт

№	Документ
1.	Кодекс торговельного мореплавства України (№ 176/95-ВР) [42]
2.	Міжнародна конвенція SOLAS (Про безпеку людського життя на морі) [43]
3.	Конвенція MARPOL (Про запобігання забрудненню з суден) [44]
4.	Конвенція про лінійне судноплавство (UNCTAD) [45]
5.	Закон України «Про морські порти» (№ 4709-VI) [46]

Таблиця 1.6

Авіаційний транспорт

№	Документ
1.	Повітряний кодекс України (№ 3393-VI від 19.05.2011 р.) [47]
2.	Конвенція про міжнародну цивільну авіацію (Чиказька конвенція, 1944) [48]
3.	Монреальська конвенція (1999) – відповідальність за багаж, вантажі [49]
4.	Угода про спільний авіаційний простір між Україною та ЄС (підписана у 2021 р.) [50]

У таблиці нижче наведено основні акти, що регулюють дану сферу.

Таблиця 1.7

Основні нормативно-правові акти у сфері міжнародних перевезень

№	Назва нормативного акту	Короткий зміст / предмет регулювання
1	Закон України «Про транспорт» [28]	Загальні принципи організації та регулювання транспортної системи України.
2	Митний кодекс України [29]	Регламентує митні процедури при імпорті, експорті, транзиті товарів.
3	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [30]	Правові засади здійснення зовнішньоторговельних операцій.
4	Закон України «Про транзит вантажів» [32]	Умови і порядок транзиту вантажів через територію України.

5	Закон України «Про автомобільний транспорт» [33]	Норми щодо перевезення вантажів та пасажирів автотранспортом, включаючи міжнародні рейси.
6	Конвенція CMR (1956 р.)	Стандарти договірних відносин у сфері міжнародних автоперевезень вантажів.
7	Європейська угода ДОПНВ (ADR) [34]	Визначає правила перевезення небезпечних вантажів автомобільним транспортом.
8	Статут залізниць України [38]	Регламентує правила вантажних та пасажирських перевезень залізничним транспортом.
9	Конвенція СМГС [39]	Міжнародна угода про перевезення вантажів залізницею між країнами СНД та Європи.
10	Кодекс торговельного мореплавства України [42]	Правила морських перевезень вантажів,

Міжнародні угоди, що застосовуються в Україні

- Конвенція TIR (МДП) — перевезення з використанням карнетів TIR;
- Угода про ЄЕК ООН щодо гармонізації прикордонного контролю;
- Стамбульська конвенція — тимчасове ввезення товарів;
- Міжнародні митні транзитні процедури;
- Угоди Укрзалізниці з залізничними адміністраціями інших країн;
- Багатосторонні угоди в рамках Організації Чорноморського економічного співробітництва (ОСЕМ);
- Співробітництво в рамках TRACECA та TEN-T.

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ: ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ

2.5. Роль логістики у плануванні транспортних послуг

Транспортні перевезення відіграють ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи зв'язок між виробниками, споживачами та ринками збуту. Вони є основою для функціонування торгівлі, промисловості та сільського господарства, сприяючи ефективному руху товарів як усередині країни, так і за її межами. Надійна транспортна система підвищує конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародній арені, зменшуючи витрати на логістику та скорочуючи час доставки.

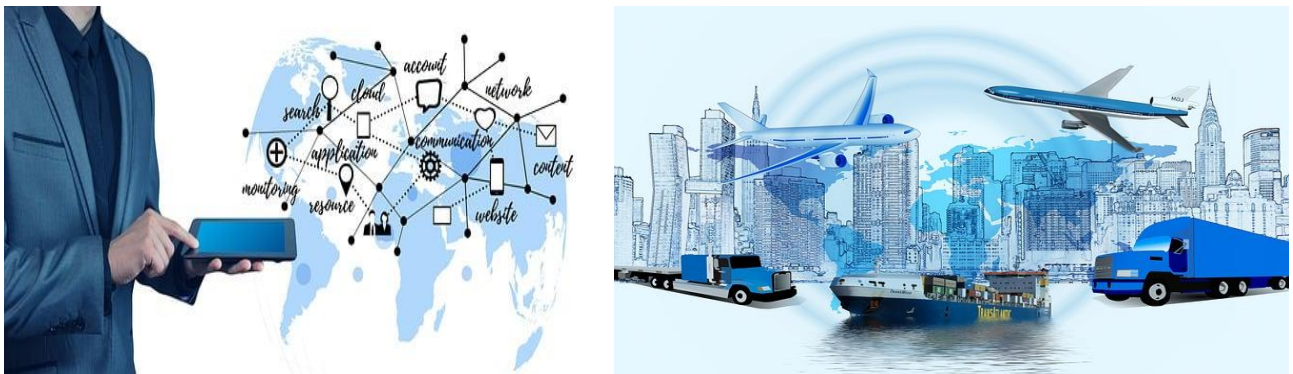


Рис. 2.1. Світова логістика

Крім економічного аспекту, транспортні перевезення мають соціальне значення, створюючи нові робочі місця, стимулюючи розвиток інфраструктури та покращуючи якість життя населення через доступність товарів і послуг. Особливо важливим є розвиток мультимодальних перевезень, які інтегрують різні види транспорту, роблячи логістичні процеси більш гнучкими й ефективними.

Організація управління транспортними послугами в логістичних компаніях може варіюватися в залежності від специфіки підприємства, його

розмірів та ринкових потреб. Однак існують певні універсальні елементи, які характеризують структуру управління у транспортних підприємствах.

Основні компоненти організації управління транспортними послугами включають:

1. Транспортний департамент: Це основна структура, відповідальна за управління парком транспортних засобів, оптимізацію маршрутів, технічне обслуговування транспорту і контроль перевезень.

2. Логістичний відділ: Відповідає за координацію всіх етапів логістичного процесу, включаючи планування доставки, управління запасами, контроль за часом доставки та взаємодію з постачальниками і клієнтами.

3. Відділ обслуговування клієнтів: Забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами, приймає заявки, вирішує питання, пов'язані з невідповідностями або затримками, та надає консультації щодо послуг.

4. ІТ відділ: Забезпечує впровадження та підтримку технологічних рішень для автоматизації процесів, моніторингу транспорту, управління даними та звітністю.

5. Фінансовий відділ: Контролює бюджет компанії, розподіляє ресурси для покриття витрат на транспортування, а також проводить аналіз ефективності та прибутковості наданих послуг.

Ці елементи повинні бути організовані таким чином, щоб забезпечити взаємодію між усіма підрозділами, оптимізацію ресурсів та максимальну ефективність у наданні транспортних послуг.

У контексті глобалізації та євроінтеграції, здатність України забезпечувати безперебійні та високоякісні транспортні послуги є стратегічним чинником сталого розвитку країни та її інтеграції в світові економічні процеси.

Характеристика логістики транспортних послуг

Логістика транспортних послуг — це спеціалізована сфера логістики, що охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль переміщення вантажів, пасажирів або інформаційних потоків з пункту А до пункту Б із

мінімальними витратами та у встановлений термін. Вона є сполучною ланкою між виробництвом, зберіганням, закупівлями та кінцевим споживачем.

Транспорт у логістиці виконує не лише функцію перевезення, а й забезпечує рівновагу між постачанням і попитом, сприяючи стабільності ланцюгів постачання.

Таблиця 2.1

Основні елементи логістики транспортних послуг

Компонент	Опис
Маршрутизація	Визначення оптимального шляху доставки за критеріями часу, відстані, витрат.
Вибір виду транспорту	Залежить від виду вантажу, географії, вартості, терміновості.
Завантаження/розвантаження	Технічні операції, що впливають на швидкість та якість логістичного обслуговування.
Митне оформлення	Особливо важливе при міжнародних перевезеннях.
Інформаційне забезпечення	Використання GPS, трекінгу, WMS/TMS-систем.
Страховання	Гарантії безпеки вантажу в дорозі.

Типи транспортної логістики

Внутрішня (локальна):

- Обслуговує міста, регіони, короткі відстані.
- Важлива для e-commerce, аграрного сектору, аптечних мереж.

Міжнародна:

- Включає вантажоперевезення за межі країни.
- Вимагає сертифікації, знання INCOTERMS, оформлення CMR-

документів.

Мультимодальна:

- Комбінація кількох видів транспорту (наприклад, авто + залізниця + порт).
- Використовується у великих логістичних мережах, де важливі обсяг і гнучкість.

Функції логістики транспортних послуг

1. **Організаційна** — формування логістичних схем, вибір перевізників, контроль маршрутів.
2. **Економічна** — оптимізація витрат на перевезення, розподіл логістичних бюджетів.
3. **Контрольна** — моніторинг дотримання термінів доставки, технічного стану ТЗ.
4. **Інформаційна** — супровід вантажів документацією, обробка замовлень.
5. **Аналітична** — оцінка ефективності, побудова звітності, формування KPI.

Таблиця 2.2

Види транспорту в логістиці

Транспорт	Характеристика
Автомобільний	Гнучкий, придатний для "доставки до дверей", підходить для LTL, FTL, short-haul.
Залізничний	Вигідний для об'ємних і важких вантажів на великі відстані, нижча собівартість.
Авіаційний	Швидкий, але дорогий. Переважно — цінні, термінові вантажі.
Морський/річковий	Найдешевший на міжконтинентальних маршрутах, але повільний.
Кур'єрський/дрон	Актуальний для останньої милі, особливо в містах.

Проблеми і виклики сучасної транспортної логістики

- Зношеність інфраструктури (дороги, термінали);
- Недостатня цифровізація та автоматизація процесів;
- Нестача кваліфікованих кадрів;
- Военні ризики (в контексті України);
- Затримки на митниці та нестабільна геополітика;
- Висока вартість пального та обслуговування ТЗ.

- Різні колії залізниці на заході (євроколія) широка колія всередині — ускладнює передачу вантажів;
- Недостатня кількість пунктів пропуску та їх пропускна здатність;
- Залежність від портової інфраструктури — руйнування знижує потенціал обробки вантажів.
- Необхідні джерела фінансування: бюджетні програми, кредити ЄБРР, PPP-проекти, зовнішня допомога.
- Дефіцит персоналу у логістиці, особливо після масової трудової міграції, вимагає уваги до підготовки кадрів та залучення нових спеціалістів (включно з жінками в транспорті).

Сучасні тенденції в управлінні логістичними процесами вимагають впровадження новітніх технологій, що дозволяють значно покращити ефективність роботи транспортних підприємств. До таких технологій відносяться:

- Геоінформаційні системи (ГІС) для планування маршрутів та моніторингу транспорту в реальному часі.
- Автоматизовані системи управління складом (WMS) для ефективного управління запасами і зберігання товарів.
- Технології моніторингу транспорту через GPS, що дозволяють здійснювати відстеження місцезнаходження транспорту і забезпечувати безпеку перевезень.
- ERP-системи для інтеграції всіх функцій підприємства в єдину інформаційну систему.

Використання таких технологій дозволяє не лише зменшити витрати та збільшити швидкість доставки, але й покращити якість обслуговування клієнтів, зробити бізнес більш гнучким та здатним адаптуватися до змінюваних ринкових умов.

2.6. Зміни транспортної логістики України: період 2022 – 2025 роки

Збройна агресія проти України призвела до масштабного руйнування транспортної інфраструктури, створивши водночас унікальне вікно можливостей для її переосмислення в контексті сучасних глобальних логістичних тенденцій.

Це засвідчує, що попри наявні виклики — фрагментацію нормативно-правової бази, обмежене фінансування цифрової трансформації та наслідки руйнування інфраструктури — в Україні існують конкретні можливості для якісного оновлення логістичної системи. Міжнародний досвід свідчить, що створення мультимодальних логістичних центрів, орієнтованих на інновації та стійкість, може значно пришвидшити повоєнне відновлення. Зокрема, кейси Львова та Одеси демонструють позитивні результати впровадження сонячної енергетики та автоматизованих рішень у сфері складської та транспортної логістики, що дозволяє знизити витрати й підвищити ефективність.

Одним із ключових чинників успішної трансформації є гармонізація українського законодавства зі стандартами ЄС у сфері транспорту та логістики, а також залучення фінансування від європейських інституцій для модернізації логістичних коридорів. Крім того, важливу роль відіграє розвиток державно-приватного партнерства для стимулювання інноваційної діяльності [53-65].

Потрібно формувати державну політику у сфері транспорту, визначення інвестиційних пріоритетів та розробки стратегій цифрової трансформації. Це сприятиме формуванню комплексної стратегії інтеграції України до європейської транспортно-логістичної мережі на принципах сталого розвитку.

Починаючи з повномасштабного вторгнення росії у 2022 році, Україна опинилась перед руйнівними викликами: пошкодження мостів, залізничних вузлів, логістичних центрів, блокування Чорноморських портів (Маріуполь, Херсон, Одеські порти) суттєво ускладнило імпорту-експорту та створило логістичні «вузькі» місця [51]. Для відновлення логістики потрібна гнучка перебудова всієї системи.

З 2022 року логістична галузь України зазнала безпрецедентної трансформації. Повномасштабне вторгнення Росії, руйнування інфраструктури, блокада портів та переорієнтація торговельних шляхів змусили як бізнес, так і державу стрімко адаптуватися до нової реальності.

Проведемо дослідження, як розвивалася логістика в Україні з 2022 по 2025 рік [52].

1. Руйнування інфраструктури та швидка адаптація 2022

- Руйнувань зазнала критична транспортна інфраструктура, така як мости, залізничні вузли, логістичні центри.
- Південні морські порти (Маріуполь, Херсон, частина Одеси) були заблоковані або стали непрацюючими.
- Обсяги експорту та імпорту різко впали, що створило логістичні вузькі місця.

2023–2024 роки:

- Відновлення ключових логістичних маршрутів розпочалося за підтримки міжнародних партнерів.
- Через західні кордони (Польща, Словаччина, Румунія) були встановлені альтернативні сухопутні коридори.
- Стратегічного значення набули дунайські порти (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ).

2. Переорієнтація логістичних потоків на Захід

- Раніше більша частина вантажів йшла через Чорне море, тепер акцент змістився на західні регіони.
- Західна Україна стала великим логістичним хабом, де зростає активність на прикордонних переходах, таких як Ягодин, Краківець та Чоп.
- Туреччина стала ключовим транзитним вузлом як для морських, так і для повітряних перевезень.
- Інтермодальні перевезення — поєднання залізничного, автомобільного та річкового транспорту — стали стандартною практикою.

3. Діджиталізація та автоматизація логістики

- Впровадження електронних товарно-транспортних накладних (e-TTN), систем управління складом (WMS), GPS трекінгу.
- Логістичні компанії інтегрували API світових перевізників (Maersk, CMA CGM, Hapag-Lloyd) для відстеження контейнерів.
- Були розроблені платформи для координації гуманітарної та комерційної логістики.

4. Зміни в структурі експорту та імпорту

- Основні експортні потоки були перенаправлені до ЄС та країн Середземномор'я.
- Зернові коридори через Румунію та Болгарію допомогли компенсувати втрату чорноморських портів.
- Імпорт з Китаю відновили альтернативними маршрутами: Туреччина, Грузія, Польща.

5. Військова та гуманітарна логістика

- З'явилася нова підсистема — військова логістика — з високими вимогами до швидкості, мобільності та безпеки.
- Окремим сегментом стала гуманітарна логістика, до якої залучені громадські та міжнародні організації.
- Зросло використання мобільних складів, польових логістичних центрів, дронів, супутникового моніторингу.

6. Тренди 2025 року

- **Інтермодальність:** Поєднання залізничних, автомобільних та водних шляхів є трендом №1.
- **Внутрішня локалізація:** компанії прагнуть зменшити залежність від імпорту та зберігати більше товарів усередині країни.
- **Зростаючий попит на фахівців з логістики:** особливо в міжнародній, цифровій та військовій логістиці.
- **Розвиток логістичних ІТ:** Автоматизація, аналітика та прогнозування зараз критично важливі.

Стратегічний поворот до транзиту через Польщу, Словаччину, Румунію, а також використання річкових та залізничних шляхів. Дунайські порти (Ізмаїл, Рені, Горлівка) показали критичну значущість у 2022–2023 роках .

Інтермодальні маршрути, що поєднують залізничний, автомобільний і водний транспорт, стабільно посилюються як основна модель .

Таблиця 2.3

Типи транспорту: поточні ролі й проблеми

Вид транспорту	Особливості / проблеми	Перспективи розвитку
Авто	Забезпечує понад 80 % вантажів; гнучкий, але вузькі пропускні здатності на кордонах, зростання тарифів	Нові коридори, цифрова документація, перевантаження через залізничні обмеження
Залізниця	Оперативна доставка великих обсягів; ширококолійна уповільнює зв'язок із ЄС	Розвиток євроколії, цифрові документи
Водний транспорт	За допомогою компаній як NIBULON обслуговуються ріки Дніпро і Південний Буг; Дунай став новим ключовим коридором	Подальший розвиток внутрішнього водного транспорту як альтернатива авто- і залізниці
Авіація	~15 із 20 цивільних аеропортів пошкоджено; обмежена функціональність	Можливе обмежене відкриття львівського аеропорту у 2025 році; стратегічна роль для термінових вантажів

Також існують перешкоди для усунення існуючих вузьких місць на кордоні з Європейським Союзом, особливо з точки зору створення жорсткої інфраструктури. Однією з проблем, яка наразі робить прикордонні переходи неефективними, є недостатність залізничних вагонів або залізничних переїздів для підтримки торгівлі та експорту. Розбудова більшої інфраструктури в Польщі та Румунії, наприклад, не замінить українські морські порти, окуповані росією, але збільшить обсяги товарів, які можна перевозити через західний кордон.

Водночас Україні необхідно нарощувати митні можливості на кордоні. Донори можуть допомогти прискорити процеси, пов'язані з митницею, такі як

перевірка декларацій перед прибуттям, допомога в переході від паперової до цифрової документації, проведення оцінки ризиків та видача дозволу для вантажів і фізичних осіб. Донори можуть надавати технічну допомогу, допомагаючи перевіряти вантажі, ділячись сучасними методами управління ризиками та розробляючи системи управління вантажами, які роблять порти більш ефективними. Нова, сучасна інфраструктура перетину кордону (критично важлива для торгівлі та вимог ЄС) може бути пріоритетною для ДПП, а приватні інвестиції в пов'язані з нею послуги доповнюють основну функцію державного сектору – митне оформлення. Сучасні методи управління кордонами не повинні чекати вдосконалення інфраструктури. Чим швидше Україна зможе запровадити надійні та ефективні прикордонні процедури, тим більше торгівлі зможе перетинати кордони. Це особливо важливо для отримання доходів, оскільки тарифи зазвичай становлять майже 5 відсотків державних доходів. Ще однією пріоритетною інвестицією буде будівництво придатних для використання авіатерміналів для обслуговування основних аеропортів країни – сфери, де тісні консультації з основними вантажовідправниками авіап перевезень матимуть вирішальне значення. Вони мають супроводжуватися реформами врядування в митниці та пов'язаних з нею прикордонних відомствах для забезпечення дотримання ними антикорупційних заходів.

Значення Львівщини у побудові логістики транспортних перевезень

Львівська область — ключовий транзитний регіон в Україні, через неї проходять пан'європейські транспортні коридори - Пан-єврокоридор III (Dresden–Wrocław–Kraków–Lviv–Kyiv), який іде міжнародними трасами E40 (через M10) і E372 (через M09/M11) .

Ці маршрути забезпечують зв'язок із Польщею, ЄС, а також внутрішнє сполучення з Києвом, Тернополем, Івано-Франківськом. Зокрема, траси **M10** (Львів → Краковець) та **M11** (через Судову Вишню → Шегині/Перемишль) утворюють важливі потоки автотранспорту між Україною та Європою .

Характерні особливості:

- Львівщині властива мережа доріг, що поєднує міжнародні траси з регіональними (Стрий, Городок, Шептицький), але велика частина вимагає модернізації до стандартів автомагістралей та виправлення швидкісних обмежень.
- Через велике навантаження на прикордонні пункти, зокрема Шегині, Рава-Руська, Медика, кордони часто перевантажені, що створює черги та суттєво сповільнює транзит.

Перевізники та логістичні оператори

У Львові працює низка логістичних компаній, які спеціалізуються на внутрішніх та міжнародних автоперевезеннях:

- **Raben Ukraine** — регулярні 24–72-годинні маршрути, температурний контроль, співпраця з великими ритейлерами (АТБ, METRO, Ашан тощо).
- **Loadstar Ukraine** — внутрішні та інтернаціональні перевезення, включно з ADR, великогабаритними та збірними вантажами (до 120 т).
- **Mak-Trans** — надає перевезення від малих (газелі) до вантажівок до 20 т, з врахуванням комплексного обслуговування і багатьох пунктів доставки — ціни приблизно: Lviv–Dnipro (~990 км) — ~39 600 ₪, Lviv–Odesa (~805 км) — ~32 500 ₪.
- **UA Forwarding** — рух у напрямку Київ–Львів, тарифи ~18–35 ₪/км залежно від вантажопідйомності (2–22т), також холодильні кузови, підйомні механізми, страхування, вантажники.
- Також активно функціонують **Avtotransekspeditsiya, Devik, TVL Logistics**, які надають комплексні автопослуги, включаючи митне оформлення, ADR, страхування, міжконтинентальні маршрути та супровід.

Основні сервіси та вантажні сегменти Львівщини

- Вантажі вагою до 24 т: стандартні фури, вантажівки з напівпричепами, тенти.

- **Сертифікація ADR:** паливні, хімічні, вибухонебезпечні категорії перевозяться спеціально оснащеними транспортними засобами .
- **Рефрижераторні перевезення:** від -25°C до $+25^{\circ}\text{C}$, контроль температури для продуктів харчування і фармацевтики .
- **Збірні вантажі (LTL):** перевезення на піддонах, оптимізовані маршрути та кеш-економія за рахунок консолідації .
- **Важкі/негабаритні перевезення:** крупногабаритні конструкції, спецтехніка — із спеціальним обладнанням, краном, дозволами .

Особливості перевезень через Львів

- **Інтеграція з ЄС:** завдяки режиму безперервного дозволу на фури до ЄС, продовженому до кінця 2025 року, українські перевізники мають легший доступ до європейських ринків без окремих дозволів від ЄС .
- **Адміністративна дилема на кордоні:** черги, затримки оформлення, необхідність двократної реєстрації вантажу (Україна і Польща) уповільнюють процес на пункти переходу, такі як Рава-Руська, Шегині, Краковець.

Переваги та недоліки автотранспорту

Переваги:

- Гнучкість маршрутів: доставляє «до дверей» незалежно від наявності залізниці.
- Швидкість для малих і середніх вантажів.
- Можливість термінової доставки і варіативності у графіках.
- Відносно низькі витрати для LTL порівняно з іншими видами транспорту .

Недоліки:

- Обмежена вантажопідйомність — до ~ 22 т, якщо мова про приватні чи бригадні автоперевезення.
- Нестабільність дорожнього покриття та інфраструктури.
- Черги на кордонах — можуть додати кілька годин або днів затримки.

- Вплив воєнної ситуації: ризик руйнувань автошляхів, підвищений час простоїв .

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки автотранспорту	
Переваги	Обмеження
Гнучкість маршрутів	Обмежена вантажопідйомність (~22 т/машина)
Швидкість для LTL або термінових вантажів	Інфраструктура часто зношена, обмеження швидкості
Експорт/імпорт без квот на рік	Черги на кордонах, можливі затримки
Просте документальне оформлення (permit-free)	Виклики воєнної ситуації та обмеження пунктів переходу

Тенденції та інновації:

- **Цифрова тракінг-система:** GPS-моніторинг, реєстрація вантажопотоків онлайн, інтеграція з WMS, планування маршрутів з автоматизацією заявок.
- **Зелена логістика:** поступове оновлення автопарку, використання оптимізованих маршрутів, унікальні моделі “платформ” для зменшення витрат пального та викидів .
- **Платформні рішення:** haulage-планування, FTL/LTL комбінації, супровід документообігу, інтеграція із зовнішніми брокерами та митницею.

Тарифи: приклади від львівських операторів

E-TRANS:

- Пропонує вантажні перевезення по Україні, ЄС, Туреччині та Азії. За рахунок власної мережі автомобілів тарифи на 5–9 % нижчі за ринок [66]
- В автопарку — машини від 2,5 т до 100 т (тенти, рефрижератори, ізотерми, маніпулятори, евакуатори).
- Гарантоване страхування вантажу до 1,5 млн грн, GPS-трекінг на кожному авто, швидкість подачі в межах 1,5 години.

TVL Logistics:

- Середні тарифи на внутрішні перевезення від **~50 грн. за 1 км. або ~42 грн. за 1 км.** за рейси у межах Львівської області і України [66].
- Обслуговують як приватних, так і бізнес-клієнтів (інтернет-магазини, торгові мережі, складські господарства).
- Спеціальні маршрути до Києва, Одеси та інших міст стандартні, збірні вантажі, фармацевтика, хімія, виробничі та габаритні товари.

Кейси: тарифи на популярні напрямки

У середньому для партій до 20 т такі перевезення виглядають так:

- **Львів → Дніпро (~990 км) — приблизно 39 600 €;**
- **Львів → Одеса (~805 км) — приблизно 32 500 €**

Ціни змінюються залежно від ваги, типу кузова, температурного режиму (рефрижератор), необхідності оформлення ADR, тривалості маршруту та супутніх послуг (вантажники, страхування).

Отже, Львівщина є одним із найважливіших вузлів автомобільної логістики України завдяки транзитному розташуванню поруч з ЄС.

Українські оператори забезпечують різноманітні авто-послуги — від міських «газелей» до міжнародних фур з температурним контролем і ADR-доставкою.

Безперешкодний доступ до Європи (permit-free regime) значно спростив діяльність, але кордони залишаються критичними вузькими місцями.

Відсутність сучасної інфраструктури й кадрові виклики стримують подальший розвиток.

Інвестиції у цифрові сервіси, екологічні моделі та інтеграцію з мультимодальними центрами (зокрема у Пасіках-Зубрицьких) можуть істотно підвищити ефективність і конкурентоспроможність.

2.3. Аналіз діяльності та ринкова ніша ТзОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ»

«Ми з натхненням втілюємо ваші ідеї в успішні проєкти» - наше ГАСЛО

Надійність. Ми — стабільні та відповідальні партнери, які завжди дотримуються домовленостей. Забезпечуємо своєчасну, безпечну та економічно вигідну доставку, враховуючи потреби кожного клієнта та суворо дотримуючись усіх вимог.

Ініціативність і натхнення. Ми шукаємо нестандартні рішення, проявляємо ініціативу та з енергією беремося за будь-які логістичні завдання, допомагаючи клієнтам долати виклики швидко та ефективно.

Етика і повага. У своїй діяльності ми дотримуємося високих моральних принципів, підтримуємо відкритість, чесність і повагу до кожної людини. Ми принципово проти корупційних дій у будь-яких проявах.

Відповідальність перед світом. Щодня ми докладємо зусиль, щоб наш вплив на довкілля був мінімальним, а взаємодія з суспільством — позитивною. Ми цінуємо безпеку, здоров'я та права людей, підтримуємо сталі практики у всіх аспектах роботи.

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЖІ ТІ ЕЛ» або *Limited Liability Company GTL (LLC GTL)*

Дата реєстрації: 04 лютого 2019 року. Статутний капітал — 50 000 ₪.

Юридична адреса (станом на 04.04.2025): с. Солонка, Пустомитівський район, Львівська обл.

КВЕД основної діяльності: 52.29 — інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; компанія також зареєстрована в численних суміжних сферах від вантажних перевезень до консалтингу й аналітики.

Уповноважена особа: Наталія Тарасівна Кушнір — керівник на дату оновлення профілю (березень–квітень 2025) [67, 68].

«ДЖІ ТІ ЕЛ» позиціонує себе як **надійний логістичний оператор з власним автопарком**, спеціалізуючись на транспортуванні, експедируванні, митному посередництві та дистрибуції вантажів різних галузей — зокрема авто-, харчової та текстильної індустрій.

Серед клієнтів — великі компанії, як Leonі, Кормотех, Господарські бренди — які відгукуються про компанію як про партнера класу А (експрес-доставка, точність виконання, гнучкість).

GTL щорічно оформляє значну кількість перевезень і митних декларацій у десятках країн світу.

Таблиця 2.5

Загальна інформація про компанію

Компонент	Деталі
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЖІ ТІ ЕЛ»
Форма власності	Приватна
Статутний капітал	50 000 ₪
Власник	Наталія Кушнір (станом на 2025 рік)
Дата реєстрації	04.02.2019
Керівник	Наталія Тарасівна Кушнір
Юридична адреса	Львівська область, с. Солонка
Основний КВЕД	52.29 — інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Додаткові КВЕДи	Автоперевезення, митне оформлення, консалтинг, оптова торгівля тощо

Фінансові результати та операційна структура

За даними офіційного реєстру на 2023–2024 роки:

- **Дохід:** у 2023 році — близько 4,29 млн. грн., у 2024 — 1,692 млн. грн. (зниження).
- **Чистий прибуток:** у 2023 — приблизно 567 тис. грн., у 2024 практично 200 грн. — символічна сума, яка свідчить про насичену витратну структуру та низьку маржинальність.

- **Активи:** становили близько 4,55 млн. грн. у 2023 та 27,9 млн. грн. станом на 2024 — суттєве збільшення, ймовірно внаслідок капіталовкладень або переоцінки активів.

- **Зобов'язання:** у 2023 – близько 2,81 млн. грн., у 2024 – 30,18 млн. грн. — зростання навантаження на боргову частину балансу.

Доходи здебільшого формуються від транспортно-експедиторських послуг, митного брокерства, складського обслуговування та консалтингу.

Ключові витратні статті:

- обслуговування автопарку, паливні витрати, страхування;
- логістичні витрати на операційне управління;
- адміністративні витрати, включаючи оплату персоналу.

Рентабельність та тенденції

- Нормативна прибутковість критично низька, що характерно для компаній малого логістичного бізнесу.
- Зростання активів у поєднанні із зростанням зобов'язань може вказувати на реструктуризацію або лізингові зобов'язання або на інвестиції для майбутнього розширення.

Таблиця 2.6

Основні фінансові показники ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ» (2023–2024)

Показник	2023 рік	2024 рік	Динаміка
Дохід	4,29 млн. грн	1,692 млн. грн	Зменшення на ~60%
Чистий прибуток	567 тис. грн	~200 тис. грн	Значне зниження
Активи	4,55 млн. грн	27,9 млн. грн	Зростання у 6 разів
Зобов'язання	2,81 млн. грн	30,18 млн. грн	Зростання майже в 11 разів
Статутний капітал	50 тис. грн	50 тис. грн	— Без змін

Види діяльності (КВЕД)

Компанія зареєстрована у широкому спектрі діяльності:

- Основний: допоміжні транспортні послуги (КВЕД 52.29);

- Додаткові: автосервіс, оптова/роздрібна торгівля запчастинами, складське обслуговування, митне і бухгалтерське консультування, переклади, ринкові дослідження та інші — загалом більше 15 напрямків бізнесу

Це дозволяє надати клієнтам комплексні рішення — від транспортування до консультативної підтримки.

Таблиця 2.7

Клієнтський портфель ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ» (розподіл за галузями)

Галузь	Частка в загальному обсязі вантажів
Автомобілебудування	63 %
Харчова промисловість	13 %
Текстиль / мода	11 %
Побутова техніка	5 %
Відновлювана енергетика	4 %
Інші	4 %

Компанія оперує власним автопарком (близько 50 одиниць техніки Euro-6) з GPS-моніторингом, CMR-страхуванням та ISO 9001:2015 сертифікацією; деякі автівки брендovanі клієнтами, а під контракт може надаватися виділений парк під регулярні перевезення.

Наприклад, обслуговування клієнтів зі сфери автовиробництва передбачає гнучкість у реакції, гарантію точної доставки та високий рівень сервісу у пікові сезони або свята — ключовий конкурентний актив.

*SWOT-аналіз (унікальна формулювання)*Сильні сторони:

- **Наявність власного автопарку класу Euro-6**, що забезпечує високі екологічні стандарти та міжнародну конкурентоспроможність.
- **Досвід роботи з великими клієнтами** у важливих галузях — підтверджений відгуками замовників.
- **Повний спектр логістичних послуг**, включно з митним оформленням, що дозволяє компанії бути універсальним рішенням для клієнтів.

Слабкі сторони:

- **Обмежені ресурси:** статутний капітал невеликий, структура власності — одноосібна, що може стримувати масштабування.
- **Мала кількість працівників** (за іншими джерелами — лише 2 особи), що може обмежити операційну гнучкість.

Можливості:

- **Розширення напрямків діяльності** — «ДЖІ ТІ ЕЛ» веде суміжні КВЕДи, включно з консалтингом та складським господарством, що може слугувати основою для росту.
- **Участь у державно-приватних проектах або логістичних коридорах від ЄС**, що корелює з потребами сучасної української інфраструктури.

Загрози:

- **Конкуренція з більшими гравцями**, які мають ширшу мережу, більше ресурсів і фінансову підтримку.
- **Регуляторні та судові ризики** — хоча прямих судових проваджень у відкритих джерелах немає, низький рівень публічності може приховувати потенційні виклики.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Власний автопарк (стандарт Euro-6)	Низький статутний капітал
Комплекс логістичних послуг	Обмежений людський ресурс
Висока довіра з боку клієнтів	Залежність від окремих великих замовників
Можливості	Загрози
Інтеграція у логістичні коридори ЄС	Конкуренція з великими логістичними операторами
Участь у державно-приватних проектах (ДПП)	Високий рівень боргового навантаження
Розширення напрямів консалтингу й ІТ	Нестабільність зовнішнього середовища

У публічних комунікаціях компанія позиціює себе як надійний оператор із високою якістю виконання, орієнтований на корпоративних клієнтів з точними вимогами до логістики, особливо в галузі автопромисловості та пов'язаних ланцюгів постачання — акцент на відповідність міжнародним стандартам та індивідуальному підході.

«ДЖІ ТІ ЕЛ» надає високоякісні логістичні послуги для вимогливих бізнес клієнтів по всьому світу.

«ДЖІ ТІ ЕЛ» є надійним українським логістичним оператором з власним автопарком. Починаючи з 2004 року, ми надаємо гнучкі, якісні та надійні послуги, рівень яких значно відрізняє нас від конкурентів.

Ми фінансово стабільна компанія, завдяки чому клієнти можуть покладатися на нашу компетентність.

Незалежно від того, який вид послуг потрібно клієнту, ми маємо потужності та досвід, щоб надати найкраще логістичне рішення з світовим рівнем надійності та вчасності доставки.

«ДЖІ ТІ ЕЛ» – надійний та вигідний постачальник логістичних послуг у сфері транспортування, експедування вантажів, дистрибуції та митного посередництва. Наша увага зосереджена на впровадженні кінцевих рішень для ланцюгів постачання та забезпеченні повного задоволення наших споживачів.

РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Перспективи розвитку плануванні транспортних послуг із застосуванням логістичних аспектів

Для покращення транспортних послуг в Україні важливим є впровадження нових технологій управління логістикою, таких як автоматизовані системи управління вантажопотоками, а також інтеграція логістичних і транспортних підприємств в єдиний ланцюг поставок.

Перспективи розвитку логістики в Україні і світі зумовлені потребою в підвищенні ефективності та оптимізації витрат на транспортні послуги. Прогнозується, що в найближчі роки основними напрямками розвитку будуть:

1. **Автоматизація процесів.** Впровадження технологій автоматизації та цифровізації, таких як системи автоматизованого планування маршрутів, дозволяє знижувати витрати, прискорювати доставку та покращувати контроль за виконанням замовлень.

2. **Інновації у сфері альтернативного палива.** Зростання попиту на екологічні транспортні послуги змушує компанії звертатися до альтернативних джерел енергії, таких як електричні або водневі транспортні засоби.

3. **Інтеграція з іншими секторами економіки.** Логістичні компанії будуть сприяти розвитку нових бізнес-моделей і зростанню взаємодії між різними секторами, такими як ритейл, виробництво та інформаційні технології, що дозволить створити більш ефективні ланцюги постачання.

4. **Розвиток мультимодальних перевезень.** Інтеграція різних видів транспорту в єдину систему дозволить значно скоротити час доставки і знизити витрати, що є критично важливим для міжнародної торгівлі.

Ключові проблеми та перспективи розвитку планування логістичної діяльності в транспортних підприємствах

Попри безліч переваг від сучасних технологій, транспортні підприємства стикаються з кількома проблемами, які ускладнюють їх діяльність. До основних проблем можна віднести:

1. **Зростання витрат на пальне та технічне обслуговування транспорту.** В умовах високої волатильності цін на енергоносії та необхідності постійного оновлення автопарку витрати можуть істотно збільшуватись.

2. **Необхідність підвищення кваліфікації персоналу.** Постійно зростаючі вимоги до рівня обслуговування та технологічного оснащення вимагають навчання працівників новим методам роботи.

3. **Проблеми з інфраструктурою.** В Україні і багатьох інших країнах світу є проблеми з якістю доріг і транспортною інфраструктурою, що ускладнює процес доставки вантажів.

У перспективі важливими напрямками розвитку планування із застосуванням логістичного підходу в транспортних підприємствах є: **Автоматизація процесів управління перевезеннями.**

- **Впровадження інтелектуальних транспортних систем (ITS),** що дозволяють прогнозувати дорожні ситуації та оптимізувати маршрути.
- **Розвиток екологічно чистих видів транспорту** (наприклад, електричні вантажівки) для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Основні напрями зміцнення інвестиційного клімату та розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України у повоєнний період

В умовах відбудови України після завершення воєнних дій надзвичайно важливим завданням є створення стійкого інвестиційного середовища, здатного забезпечити приплив приватного капіталу та міжнародної фінансової допомоги. Державна політика у цій сфері має охоплювати як реформування нормативно-правової бази, так і розвиток інституційних механізмів, спрямованих на відновлення довіри інвесторів.

1. Формування сприятливого інвестиційного середовища

До ключових чинників, що впливають на залучення іноземних інвестицій, належать:

- політична стабільність та гарантії захисту капіталу;
- наявність ефективного законодавчого регулювання;
- прозорість фінансово-економічних процесів;
- можливість участі іноземних компаній у державних і муніципальних проєктах.

Україна ще до початку війни продемонструвала прогрес у впровадженні економічних реформ та створенні механізмів державно-приватного партнерства (ДПП). У післявоєнний період важливим завданням стане продовження цього процесу. Незважаючи на складність і тривалість реалізації ДПП-проєктів, уряд України демонструє готовність завершувати ті з них, що можуть бути виконані у стислі терміни.

На розгляді у Верховній Раді вже перебувають окремі законодавчі ініціативи, які стосуються концесій, ДПП та супровідних нормативних актів. Серед них – зміни до Земельного кодексу, що є предметом особливої уваги міжнародних партнерів, а також вдосконалення регулювання умовних зобов'язань у сфері ДПП. Для ефективного використання потенціалу таких механізмів необхідним є прийняття узгодженого пакету законів, що сприятиме розвитку інвестиційної діяльності. Доцільним є створення спеціального національного фонду з розвитку проєктів ДПП, який функціонуватиме за підтримки міжнародних організацій, що мають досвід у цій сфері.

2. Прозорість та антикорупційні інститути як запорука інвестиційної привабливості

Однією з найбільших перешкод на шляху відбудови економіки України залишається корупція. З огляду на це першочерговим завданням є забезпечення прозорості державних закупівель, укладання контрактів та їх подальшого моніторингу. Важливим є також створення умов для ефективного оскарження

результатів тендерів та рішень державних органів не лише в межах національної правової системи, а й через міжнародний арбітраж.

Особливе значення має розвиток незалежних антикорупційних інституцій. Насамперед йдеться про Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), для якого важливо забезпечити:

- відкритий і конкурентний процес відбору керівника;
- належний рівень фінансування та кадрового забезпечення;
- захист від політичного тиску та зовнішніх впливів.

Виконання Антикорупційної стратегії та Плану дій, прийнятих на державному рівні, має стати невід'ємною складовою відбудови інституційної довіри до держави з боку як громадян, так і міжнародних партнерів.

3. Модернізація митної та прикордонної інфраструктури

Для забезпечення ефективної інтеграції України у європейський економічний простір необхідно усунути вузькі місця у транспортно-логістичних ланцюгах, що виникли на західному кордоні. Нестача залізничних вагонів, недостатня пропускна спроможність прикордонних переходів, а також низький рівень технічної оснащеності пунктів контролю істотно ускладнюють експортно-імпорتنі операції.

Зважаючи на блокування значної частини морських портів через військову агресію, саме сухопутні транспортні коридори набувають особливого значення. Інвестиції у розбудову прикордонної інфраструктури Польщі та Румунії є важливими, проте вони не здатні повністю компенсувати втрату морських шляхів. У цьому контексті першочерговим завданням України має стати нарощування власного потенціалу транспортної логістики, зокрема залізничної інфраструктури.

4. Роль США у процесах відбудови

Сполучені Штати Америки мають значний досвід реалізації масштабних проєктів у країнах із нестабільною безпековою ситуацією, зокрема в Іраку та Афганістані. Хоча умови України відрізняються, цей досвід може стати орієнтиром для організації відбудовчих процесів.

У результаті проведеного аналізу можна зробити такі узагальнення:

1. **Формування інвестиційного клімату** є базовою передумовою відбудови України. Продовження реформ у сфері державно-приватного партнерства та ухвалення узгодженого законодавчого пакету здатні забезпечити сталість інвестиційних процесів.

2. **Прозорість та антикорупційні заходи** виступають ключовим чинником довіри міжнародних партнерів і приватних інвесторів. Зміцнення інституційної незалежності НАБУ та виконання Антикорупційної стратегії мають стати пріоритетом державної політики.

3. **Модернізація прикордонної інфраструктури** є стратегічним напрямом розвитку, зважаючи на обмеження роботи морських портів. Особливе значення має підвищення пропускнуєї спроможності залізничних та автомобільних переходів на західному кордоні.

4. **Співпраця зі Сполученими Штатами Америки** може стати потужним драйвером відновлення економіки. Досвід США у реалізації проєктів у зонах конфліктів, а також їхня здатність швидко мобілізувати ресурси створюють додаткові переваги для України.

5. **Цифровізація логістики** є важливим інструментом підвищення ефективності транспортних процесів. Приклади успішних проєктів підтверджують доцільність залучення міжнародного фінансування та технологічної експертизи.

6. **Відбудова авіаційної інфраструктури** стане необхідною умовою відновлення повноцінних транспортних комунікацій та інтеграції України у світову економіку.

Отже, комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню конкурентоспроможної, інвестиційно привабливої та прозорої економіки, що є фундаментальною передумовою сталого розвитку України у повоєнний період.

3.2. Перспективні кроки планування транспортних перевезень у Львівському регіоні

Проект заходів зі створення мультимодального хабу

«Pasiky Zubrytskiy»

Мультимодальний логістичний хаб — це інфраструктурний комплекс, де відбувається консолідація, перевантаження та зберігання вантажів із залученням кількох видів транспорту: автомобільного, залізничного, іноді авіа/водного.

Розвиток креативних індустрій в Україні набуває особливого значення у контексті інтеграції до європейського культурного простору та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Сучасна економіка дедалі більше спирається на інтелектуальні ресурси, цифрові технології та інноваційні форми комунікації. У цьому контексті створення мультимедійного хабу в с. Пасіки-Зубрицькі Львівської області має стратегічне значення, оскільки дозволить:

- забезпечити простір для розвитку креативних стартапів;
- створити платформу для навчання та нетворкінгу (мережі) серед молоді;
- інтегрувати сучасні мультимедійні рішення у сферу освіти, культури та бізнесу;
- стимулювати економічну активність громади та сприяти її сталому розвитку.

Мета проєкту – створення інноваційного простору для розвитку цифрових та креативних компетенцій, що сприятиме формуванню сучасної освітньої та підприємницької екосистеми регіону.

Основні завдання:

1. Облаштування коворкінг-зони з сучасною мультимедійною технікою.
2. Створення студії для подкастів, відеозйомки та стримінгу.
3. Формування навчальних програм із цифрового дизайну, програмування та маркетингу.
4. Організація бізнес-інкубатора для молодіжних стартапів.
5. Проведення культурних заходів, тренінгів.

Етапи реалізації проєкту

1. **Підготовчий етап (3 місяці):**
 - проведення аналізу потреб громади;
 - розробка архітектурного та інтер'єрного проєкту приміщення;
 - укладання договорів із підрядниками.
2. **Будівельно-організаційний етап (6 місяців):**
 - ремонт та облаштування приміщень (студія, конференц-простір);
 - підведення комунікацій та інтернет-мережі;
 - закупівля обладнання (комп'ютери, камери, VR-окуляри, серверне обладнання).
3. **Впроваджувальний етап (4 місяці):**
 - підбір персоналу та навчання співробітників;
 - запуск навчальних програм та тестових заходів;
 - формування партнерських зв'язків із місцевими університетами, IT-компаніями та культурними установами.
4. **Операційний етап (постійний):**
 - надання послуг коворкінгу та медіа-продакшну;
 - проведення заходів та освітніх заходів;
 - розвиток партнерських і міжнародних проєктів.

Таблиця 3.1

Витрати на здійснення задуму зі створення мультимодального хабу

Стаття витрат	Орієнтовна вартість
Ремонт та облаштування приміщення (300 м ²), тис. грн	2 500
Меблі (робочі місця, столи, стільці, шафи), тис. грн	450
Комп'ютерне обладнання (20 робочих станцій, сервер), тис. грн	1 200
Мультимедійна техніка (камери, мікрофони, VR, проектори)	900
Програмне забезпечення (ліцензії Adobe, Autodesk, MS, серверні системи), тис. грн	350
Інтернет та мережеве обладнання, тис. грн	200
Маркетинг та просування, тис. грн	150
Заробітна плата персоналу (перші 6 місяців), тис. грн.	600
Інші витрати (юридичні послуги, сертифікації), тис. грн	150
Разом, тис. грн	6 550

Джерела фінансування:

- міжнародні грантові програми (Creative Europe, USAID, Erasmus+);
- місцевий бюджет та співфінансування громади;
- залучення приватних інвесторів;
- внески партнерських компаній (обладнання, софт).

Очікувані результати реалізації проєкту

1. Створення 15–20 нових робочих місць у громаді.
2. Запуск щонайменше 5 локальних стартапів протягом перших двох років.
3. Проведення понад 100 освітніх і культурних заходів щороку.
4. Залучення інвестицій у сумі не менше 10 млн грн у місцеву економіку протягом 3 років.
5. Формування позитивного іміджу громади як центру креативних індустрій у Західній Україні.

Основними партнерами виступатиме:

- **Місцева влада та громада** – співфінансування, надання приміщення.
- **Університети та навчальні заклади Львова** – спільні освітні програми, стажування студентів.
- **ІТ-компанії та креативні студії** – технічна підтримка, менторство для стартапів.
- **Міжнародні організації (USAID, Erasmus+, Creative Europe)** – грантове фінансування.
- **Медіа та культурні інституції** – організація івентів, спільні проекти.

Основними видами діяльності є:

1. Перебування і зберігання вантажів.
2. Транспортно-експедиційні послуги.
3. Митно-ліцензійні операції.
4. Оптимізація логістичних маршрутів.
5. Забезпечення “останньої милі” доставки.

Запропоновані ресурси:

- Приміщення (коворкінг-зона, студія, конференц-зал).
- Сучасне обладнання (комп’ютери, VR, камери, звукозапис).
- Кваліфікований персонал (технічні спеціалісти, тренери, менеджери).
- Партнерські мережі (університети, ІТ-кластери, міжнародні фонди).
- Фінансування (гранти, інвестиції, платні послуги).

Заплановані пропозиції:

- Доступ до високотехнологічного обладнання для мешканців громади.
- Освітні можливості для молоді у сфері креативних індустрій.
- Платформа для розвитку інноваційних бізнес-ідей.
- Можливість колаборації між бізнесом, освітою та культурою.

- Формування іміджу громади як центру цифрової креативності.

Взаємовідносини з клієнтами:

- Персоналізоване навчання та менторство.
- Підписка на коворкінг та користування обладнанням.
- Спільна організація заходів із місцевими та міжнародними партнерами.
- Активна комунікація через соціальні мережі, подкасти та онлайн-платформи.

Канали збуту та комунікації:

- Власний вебсайт та мобільний застосунок.
- Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn).
- Партнерські освітні та культурні платформи.
- Участь у виставках, фестивалях та конференціях.
- Рекомендації від університетів і бізнес-структур.

Сегменти клієнтів:

- Молодь (студенти, випускники, початківці-фрилансери).
- Місцеві підприємці та стартапи.
- ІТ-компанії та креативні студії.
- Освітні заклади, які шукають сучасну інфраструктуру.
- Культурні організації та неурядові ініціативи.

Види і суми витрат (тис. грн/рік):

- Заробітна плата персоналу – 1800.
- Оренда та комунальні витрати – 600.
- Обслуговування обладнання та софту – 450.
- Маркетинг і реклама – 200.
- Організація заходів – 300.
- Інші адміністративні витрати – 150.

Разом: 3500 тис. грн на рік.

Потоки доходів (тис. грн/рік):

- Абонементи на коворкінг (100 користувачів × 2 000 грн/міс.) – 2 400.
- Оренда студії та техніки – 600.
- Платні освітні програми (200 учасників × 3 000 грн/курс) – 600.
- Спонсорські внески та партнерські гранти – 1000.

Разом: 4600 тис. грн на рік.

Очікуваний дохід перевищує витрати на 1100 тис. грн щороку, що свідчить про фінансову життєздатність проекту.

Таблиця 3.2

Економічні результати від запровадження мультимодального хабу

Показники	Поточна ситуація	З хабом у Пасіках
Середній час перевезення (EU)	2–4 доби + черги	-20–25% часу
Собівартість логістики	1,7–2,2 грн/кг	-12–15%
Вартість LTL-обробки	8–11 грн/місце	-30% через консолідацію
Кількість оброблених рейсів/добу	30–45	до 100+
Робочі місця (логістика напряму)	~200	до 600
Вантажообіг через Львівщину	~11 млн т/рік	+2–3 млн т/рік

Мультиплікативний ефект для регіону

Наявність хабу стимулює зростання малого та середнього бізнесу (наприклад, локальні виробники харчових товарів зможуть ефективніше експортувати продукцію до ЄС, не замовляючи повні фури).

Оператор хабу може залучити прямі інвестиції — 20–40 млн. євро. Також прилеглі території стають більш привабливими для логістичних парків, складських кооперативів, виробництв.

Від діяльності логістичного комплексу громада отримає щорічно \approx 15–20 млн грн податків лише по ПДФО, ЄСВ, майнових податках та місцевих ліцензіях.

Можливість приймати імпортований вантаж одразу в хабі, а потім дистрибутувати локально — зменшує залежність від складів у Києві, Ужгороді або Польщі.

Таблиця 3.3

Приклад економії: один рейс з Польщі

Параметр	Без хабу	Через хаб у Пасіках
Відстань до кінцевого пункту	Варшава–Львів–Тернопіль (~670 км)	Та сама
Формат доставки	Пряма доставка	Через хаб (консолідація)
Вартість фрахту (1 палета)	~2400 грн	~1900 грн
Економія на обсязі	—	-500 грн
Терміни	3 доби	2–2,5 доби

Основними ризиками цього проекту є:

- ✓ Недостатня інтеграція із залізничною мережею — критично важлива Євроколія.
- ✓ Повільна бюрократія для митного оформлення вантажів.
- ✓ Висока залежність від стабільності перетину кордонів (Шегині, Рава-Руська).
- ✓ Нестача кваліфікованого персоналу в логістиці, WMS, мультимодальних системах.

Разом з тим, будівництво мультимодального хабу на Львівщині:

- дозволить зменшити логістичні витрати до 15%;
- оптимізує зовнішньоекономічну діяльність малого бізнесу;
- створить щонайменше 500+ робочих місць;
- покращить інтеграцію України в ланцюги постачання ЄС;
- стане рушієм створення "Логістичного кластера Західної України".

3.3. Покращення планування транспортних послуг із застосуванням інтерв'ю та анкетування

Для отримання більш глибокого уявлення про діяльність ТзОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ» та оцінки ефективності його транспортних послуг у дослідженні застосовано методи якісного аналізу. Зокрема, було проведено напівструктуровані інтерв'ю з представниками керівництва компанії, а також здійснено анкетне опитування клієнтів. Такий підхід дозволив поєднати внутрішнє бачення розвитку підприємства з очікуваннями та оцінками зовнішніх стейкхолдерів.

Основна мета застосування якісних методів — отримати первинні дані для характеристики поточного стану та перспектив діяльності «ДЖІ ТІ ЕЛ».

Основні завдання:

- виявити стратегічні орієнтири менеджменту;
- оцінити ступінь задоволеності клієнтів наданими послугами;
- встановити чинники, що стримують розвиток компанії;
- визначити напрями удосконалення логістичних процесів.

Організація дослідження:

- **Інтерв'ю** проведено у форматі напівструктурованих бесід із трьома керівниками середньої та вищої управлінської ланки.
- **Анкетування** клієнтів здійснено онлайн (Google Forms). У вибірку ввійшли 25 респондентів — представників підприємств, які користуються послугами «ДЖІ ТІ ЕЛ» для транспортних перевезень і складської логістики.
- Опитувальник містив як закриті запитання (для подальшої статистичної обробки), так і відкриті (для отримання розгорнутих суджень).

Приклади запитань для інтерв'ю

1. Які конкурентні переваги компанії, на Вашу думку, визначають її позицію на ринку?
2. Які основні труднощі Ви вбачаєте у процесі надання логістичних послуг?

3. Наскільки, на Вашу думку, цифровізація впливає на ефективність діяльності компанії?

4. Які стратегічні кроки могли б посилити конкурентоспроможність «ДЖІ ТІ ЕЛ»?

Приклади запитань для клієнтів (анкетування)

1. Як Ви оцінюєте якість послуг компанії за 5-бальною шкалою?
2. Який фактор є для Вас ключовим при виборі логістичного оператора (швидкість, ціна, надійність, інноваційність)?
3. Чи задоволені Ви рівнем комунікації з менеджерами «ДЖІ ТІ ЕЛ»?
4. Які напрями діяльності, на Вашу думку, потребують удосконалення?
5. Узагальнені результати.

Таблиця 3.4

Результати анкетування клієнтів ТзОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ»

№	Критерій	Відповіді	Частка (%)	Інтерпретація
1	Загальна оцінка послуг	Висока – 30% Добра – 42% Задовільна – 18% Низька – 10%	72% позитивних відгуків	Переважає позитивне сприйняття, але наявна частка критики
2	Найважливіший фактор співпраці	Швидкість – 62% Ціна – 22% Надійність – 12% Інноваційність – 4%	Більшість клієнтів віддають перевагу швидкості	Час доставки – головний критерій
3	Оцінка комунікації з менеджерами	Повністю задоволені – 66% Частково задоволені – 26% Незадоволені – 8%	92% позитивні або нейтральні оцінки	Загальна якість спілкування висока, але є потреба в персоналізації
4	Основні проблеми	Брак цифрових сервісів – 38% Висока вартість – 30% Недостатність додаткових послуг – 20% Інше – 12%	Найбільше нарікань — на цифровізацію	Необхідні ІТ-оновлення й розширення послуг
5	Намір продовжувати співпрацю	Так – 74% Можливо – 18% Ні – 8%	92% готові й надалі працювати з «ДЖІ ТІ ЕЛ»	Клієнтська лояльність доволі висока

Проведене дослідження засвідчило, що «ДЖІ ТІ ЕЛ» сприймається клієнтами як надійний партнер у сфері логістики, однак існують напрями, що потребують удосконалення. Ключовими серед них є: розширення цифрових інструментів для моніторингу перевезень, удосконалення тарифної політики та впровадження додаткових сервісів. Менеджмент компанії демонструє готовність до модернізації та інноваційних змін, що відкриває перспективи підвищення конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

Українська транспортна логістика пережила фундаментальні зміни: війна не лише спричинила руйнування, але і стимулювала ґрунтовні реформи. Сьогодні країна активно переорієнтується на західні коридори, розвиває мультимодальні маршрути, впроваджує цифрову логістику.

Логістика в системі управління транспортними послугами є важливим елементом для забезпечення ефективного функціонування бізнесу в умовах сучасного ринку. Вона дозволяє знизити витрати, підвищити оперативність і задоволеність клієнтів завдяки ефективному управлінню вантажами, транспортуванням, запасами та інформаційними потоками.

Планування логістичною діяльністю в сфері транспортних послуг є складним і багатогранним процесом, що вимагає врахування численних факторів, таких як оптимізація маршрутів, використання сучасних технологій та ефективне управління ресурсами.

Аналіз діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ» засвідчив, що підприємство функціонує на висококонкурентному ринку, де основними вимогами є гнучкість, надійність та здатність до швидкої адаптації під індивідуальні потреби клієнтів. Проведене дослідження логістичних процесів компанії дало змогу виявити низку сильних сторін: налагоджені партнерські зв'язки з клієнтами, використання сучасного автопарку та впровадження інформаційних технологій у планування перевезень. Разом з тим, було визначено й проблемні зони, пов'язані з недостатнім рівнем інтеграції цифрових інструментів, потребою у вдосконаленні маршрутного планування та оптимізації витрат на обслуговування транспортних засобів.

У процесі проведеного дослідження було встановлено, що ефективне планування транспортних послуг у сучасних умовах господарювання є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку логістичних компаній.

Запропонований проєкт мультимедійного хабу «Pasiky Zubrytskiy» має стати каталізатором розвитку креативної економіки у регіоні, створити умови для залучення молоді до інноваційної діяльності та підвищити конкурентоспроможність громади на національному й міжнародному рівнях. Економічні розрахунки підтверджують доцільність інвестицій, оскільки очікуваний соціально-економічний ефект значно перевищує витрати на реалізацію проєкту.

Практична цінність дослідження підтверджується можливістю використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ». Їх реалізація допоможе удосконалити логістичні процеси, підвищити швидкість та якість обслуговування клієнтів, забезпечити сталий розвиток компанії в умовах економічної нестабільності та зростаючої конкуренції.

Отже, **Львівщина є стратегічною транспортною точкою України** завдяки географічному розташуванню на ключових європейських коридорах; **розвиток автомобільної** потребує модернізації і збільшення пропускну здатності; **побудова сучасних логістичних центрів**, у тому числі мультимодальних хабів - важливий крок для ефективності та інтеграції у ЄС.

Загалом, результати магістерської роботи свідчать, що логістичне планування транспортних послуг є стратегічним напрямом розвитку сучасних підприємств галузі. Успішність його реалізації залежить від поєднання інноваційних підходів, ефективного використання ресурсів та орієнтації на потреби споживача. Таким чином, ТОВ «ДЖІ ТІ ЕЛ», реалізуючи запропоновані заходи, має перспективу не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й розширити діяльність у напрямі міжнародних перевезень.

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Ільченко, Н. Б., Кулик, А. В. (2019). Розвиток транспортно-логістичної системи в Україні. Наукові записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та менеджмент, 30(69), 42-50. [in Ukrainian].
2. Компанієць, В. В., Полякова, О. М., Шраменко, О. В. (2020). Світові тенденції сучасного транспортно-логістичного сервісу. Вісник економіки транспорту і промисловості, 70-71, 22-32. [in Ukrainian].
3. Носар, А. А. (2021). Економічна діагностика регіональних особливостей розвитку складської логістики в Україні. Український журнал прикладної економіки, 6(1), 344-352. [in Ukrainian].
4. Шульц, С. Л., Луцький, О. М. (2022). Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. Регіональна економіка, 2(104), 85-93. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-9>. [in Ukrainian].
5. Щербина, В. В. (2019). Проблеми та задачі розвитку портової логістики України. Розвиток управління та методів управління на транспорті, 2, 89-101. [in Ukrainian].
6. Індекс ефективності логістики. Світовий банк. <https://lpi.worldbank.org/international/global>.
7. Волошин, В. І., Васильців, Т. Г., Мокі, і А. І., Мікула, Н. А. (2012). Євро-2012: напрями реалізації накопиченого потенціалу регіонального розвитку. [та інші]. Київ : НІСД. [in Ukrainian].
8. Дерманська, Л. (2022). Оцінка фіскальної ефективності митної політики України. Економіка і суспільство, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-25>. [in Ukrainian].
9. Олійник, Д. О. (2018). Запобігання корупційним злочинам, вчиненим під час здійснення митних процедур. Харків: Право.

10. Угрін В., Бондаренко Є. та Шевчук А. (2022). Ефективність роботи митних органів України в умовах воєнного стану. Економічний аналіз, 32(3), 171-182. DOI: 10.35774/econa2022.03.171. [in Ukrainian].
11. Притула, К. М. (2019). Оцінка функціонування мережі пунктів пропуску через державний кордон у Закарпатській області. Львів, державний університет «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». (Серія «Транскордонне співробітництво»). [in Ukrainian].
12. Вантажообіг за видами транспорту. Державна служба статистики. <https://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
13. Логістика в системі транспортних послуг. – URL: https://www.google.com/search?sca_esv=5f3f26a0dea66464&q
14. Торівля у 2022 році за видами транспорту. Дія. Бізнес. (2023). https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia_2022_roku_zha_vidami_transportnikh_perevezen.
15. Белашов, Є. В. (н.д.). Модернізація залізничної інфраструктури як чинник підтримки національної економіки в умовах війни на виснаження. Національний інститут стратегічних досліджень. 8 зв.
16. Юрченко, М. М., Мазуренко, А. С. (2016). Особливості "нового курсу" Ф.Д. Рузвельта: політика виходу з кризи та можливість застосування її окремих аспектів у правовій системі України. Южноукраїнський юридичний часопис, 2, 63-66. [in Ukrainian].
17. Закон США про відновлення та реінвестування 2009 року. (2009). <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ5/html/PLAW-111publ5.htm>.
18. Закон про американський план порятунку 2021 року. (2021). <https://www.whitehouse.gov/american-rescue-plan>.
19. Відсоткові ставки за активними та пасивними операціями Національного банку. Національний банк України. Посилання: <https://bank.gov.ua/ua/statistics/sector-financial>. [in Ukrainian].
20. Інформація про результати виконання державної програми «Доступні кредити 5-7-9». Фонд розвитку підприємництва.

<https://bdf.gov.ua/publicna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9>. [in Ukrainian].

21. Зернова ініціатива. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. (Н.Д.). <https://mtu.gov.ua/timeline/Zernova-iniciativa.html>.

22. Українська металургія потребує розблокування морських портів. (2022). Центр ГМК. [in Ukrainian].

23. Орел, І. (2023). Розстріляний під час війни. Вінницька компанія купила найменший морський порт України за 200 млн грн. Які перспективи у цього бізнесу. Журнал Forbes Україна. <https://forbes.ua/money/tsina-borotbi-z-rosiyskim-palnim-v-ukraini-dorozhchae-avtogaz-v-chomu-prichina-i-de-zupinyatsya-tsini-01112023-16974>. [in Ukrainian].

24. Аналіз розміру та частки ринку вантажних перевезень та логістики в Україні - тенденції зростання та прогнози (2025 - 2030 роки)
Source: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market?utm_source=chatgpt.com

25. Загальні функції логістичного менеджменту. – URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%BA%D0%B0%D1%82%D1%8F%20%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA/page10.html

26. Логістичний менеджмент. Цілі менеджменту, критерії оптимізації, обмеження. Studme-вільна електронна бібліотека. URL: https://studme.com.ua/1486011014298/logistika/logisticheskiy_menedzhment.htm
(дата звернення: 01.12.2019)

27. Роль логістичного менеджменту в діяльності підприємства в умовах глобалізації. Spilnota-наукова спільнота. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-1313/> (дата звернення: 01.12.2019)

28. Закон України «Про транспорт» (№ 232/94-ВР)

29. Митний кодекс України (від 13.03.2012 № 4495-VI)

30. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (№ 959-XII)

31. Закон України «Про міжнародні договори» (№ 1906-IV)
32. Закон України «Про транзит вантажів» (№ 1172-XIV)
33. Закон України «Про автомобільний транспорт» (№ 2344-III)
34. Європейська угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ/ADR)
35. Конвенція CMR (1956) – про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів
36. Угода між Україною та ЄС про вантажні автомобільні перевезення (перевізні дозволи)
37. Наказ МІУ № 385 від 20.08.2004 – Правила міжнародних автомобільних перевезень вантажів
38. Статут залізниць України (затверджено постановою КМУ № 457 від 06.04.1998 р.)
39. Конвенція СМГС (Міжнародна угода про перевезення вантажів залізницею)
40. Угода СМПС (пасажирські перевезення залізницею)
41. Закон України «Про залізничний транспорт» (№ 273/96-ВР)
42. Кодекс торговельного мореплавства України (№ 176/95-ВР)
43. Міжнародна конвенція SOLAS (Про безпеку людського життя на морі)
44. Конвенція MARPOL (Про запобігання забрудненню з суден)
45. Конвенція про лінійне судноплавство (UNCTAD)
46. Закон України «Про морські порти»
47. Повітряний кодекс України (№ 3393-VI від 19.05.2011 р.)
48. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію (Чиказька конвенція, 1944)
49. Монреальська конвенція (1999) – відповідальність за багаж, вантажі
50. Угода про спільний авіаційний простір між Україною та ЄС (підписана у 2021 р.)

51. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні в умовах військового стану. – URL: [Le Monde.fr+7econa.org.ua+7journals.pnu.edu.ua+7](http://LeMonde.fr+7econa.org.ua+7journals.pnu.edu.ua+7).

52. Як змінювалася логістика в Україні з 2022 по 2025 рік: аналітичний огляд. –URL: [Як змінювалася логістика в Україні з 2022 по 2025 рік: аналітичний огляд - Tiger Logistic Link](#)

53. Мокряков А. «Основні виклики логістичного ринку України у 2023 році». Логіст, logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku.

54. Литюга Ю., О.Морозик. «Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства в умовах воєнного стану». ІЧ. КНЕУ, ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content.

55. Завербний, А. С., Дзуліт, З. П., Х. І. Вуєк. «Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та в післявоєнний період». Економіка та суспільство, том 43, вересень 2022 р., economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686

56. Завербний, А. С., Ю. Р. Ломаха». Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів поставок у воєнний період в умовах євроінтеграційної інтенсифікації». Економіка та суспільство, том 45, 22 листопада economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927/1855 р.

57. Гринів Н.Т., А.А.Равліковська. «Відбудова логістики в умовах воєнного стану». Академічні візії, том 13, 22 листопада, <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>

58. Шевченко В. «Логістика війни. Як змінилися вантажні перевезення в Україні». Biz, biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezheniya-na-perevezennya-50231625.html

59. Стеблак Д., Лисий В. «Вплив війни на розвиток транспорту в Україні». Науковий вісник Ужгородського національного університету, No 43, 2022, с. 92-96. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-16>.

60. Мокряков А. «Ринок вантажоперевезень в Україні: останні результати досліджень і прогнози. Logist, logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi
61. «Топ-3 виклики українського транспортного бізнесу у 2023 році». Logist, [/logist.fm/publications/top-3-viklikiv-ukrayinskogo-transportnogo-biznesu-u-2023-roci](https://logist.fm/publications/top-3-viklikiv-ukrayinskogo-transportnogo-biznesu-u-2023-roci)
62. «Криза, спричинена війною, призводить до зменшення кількості автомобільних перевізників». Logist, logist.fm/publications/kriza-sprovokovana-viynoyu-prizvodit-do-zmshennya-kilkosti-avtopereviznikiv
63. "Вантажівки "здійснювали" логістику під час війни". Logist, logist.fm/publications/vantazhni-avtomobili-vivezli-logistiku-pid-chas-viyni
64. Берестенко, В. Як логістика адаптувалася до війни. Epravda, www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529
65. Михайлик, Н. І. (2024). ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*, 1(20), 163–172. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>
66. ETRANS. – URL: [Замовити автомобільні вантажні перевезення Львів, тарифи](#)
67. GTL. – URL: [Про нас - GTL Україна](#)
68. ТОВ "ДЖІ ТІ ЕЛ". – URL: [ДЖІ ТІ ЕЛ — Код ЄДРПОУ 42792882](#)