

УДК 65.012.34:164

БРОКЕРСЬКЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Володимир Костецький; Павло Дудкін

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. У контексті сучасних викликів, що виникають через нестабільну економічну ситуацію та воєнний час, управління логістичним бізнесом потребує нового підходу. У статті досліджено та проаналізовано створення й управління брокерським напрямком в логістиці, зокрема вантажних перевезень, з огляду на проблеми, що виникають в умовах зниженого попиту, економічної нестабільності та інших факторів. Існуючі підходи в діяльності підприємств, що здійснюють вантажні перевезення (в подальшому – логістичних підприємств) не дають бажаних результатів. Оптимізація роботи бізнесу, жорсткий контроль витрат, закриття непрофільних видів діяльності, зміни в системі мотивації персоналу – дані заходи хоч і дають певний результат, але суттєво не впливають на результати діяльності. Саме висвітлено важливість розвитку брокерських послуг у логістичному бізнесі для фірм, які прагнуть зберегти і розширити свою діяльність у складних, важкопрогнозованих умовах. Проаналізовано останні дослідження у сфері вантажних перевезень, а саме: досвід вчених, які досліджували транспортну логістику та управління вантажопотоками, і на основі даних досліджень запропоновано новий підхід у діяльності логістичних підприємств. Акцентовано на важливості створення ефективної брокерської системи задля сприяння розширення логістичного напрямку. Основним елементом даного дослідження є аналіз бізнес-процесів підприємств, які успішно працюють у складних умовах. Досліджуваним підприємствам вдалось ефективно поєднати два напрямки діяльності: транспортну логістику і брокерський напрямок. Дані напрямки доповнюють один одного і допомагають компаніям проводити активну діяльність в умовах зниження попиту й отримувати достатній рівень прибутковості в сприятливих умовах. Також проведено аналіз використання інноваційних рішень, таких, як інформаційні технології (CRM системи, інтернет речей (IoT), EDI системи) та штучний інтелект. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки щодо актуальності та необхідності створення брокерського напрямку й упровадження сучасних технологій, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств, які зіткнулися з труднощами у логістичному бізнесі.

Ключові слова: логістика, брокерське обслуговування, транспортна логістика, економічна нестабільність, інновації в бізнесі.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.114

Отримано 27.11.2024

UDC 65.012.34:164

BROKERAGE SERVICES AS AN ELEMENT OF MODERN LOGISTICS BUSINESS

Volodymyr Kostetskyi; Pavlo Dudkin

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. In the context of modern challenges arising from the unstable economic situation and wartime, logistics business management requires a new approach. The article explores and analyses the creation and management of a brokerage business in logistics, in particular, in the area of freight transportation, taking into account the problems arising in the context of reduced demand, economic instability and other factors. Existing approaches to the activities of freight transport companies (hereinafter referred to as logistics companies) do not produce the desired results. Optimization of business operations, strict cost control, closure of non-core activities, changes in the staff motivation system – these measures, although they produce certain results,

do not significantly affect the performance. That is why the article highlights the importance of developing brokerage services in the logistics business for firms seeking to maintain and expand their activities in difficult, unpredictable conditions. The article analyses recent studies in the field of freight transportation: the experience of scientists who have studied transport logistics and cargo flow management, and on the basis of these studies a new approach to the activities of logistics enterprises is proposed. Emphasis is placed on the importance of creating an effective brokerage system to facilitate the expansion of the logistics sector. The main element of this study is the analysis of business processes of enterprises that successfully operate in difficult conditions. The studied companies managed to effectively combine two areas of activity: transport logistics and brokerage. These areas complement each other and help companies to be active in the face of declining demand and to obtain a sufficient level of profitability in favorable conditions. We also analyze the use of innovative solutions, such as information technology (CRM systems, Internet of Things (IoT), EDI systems) and artificial intelligence. Based on the results of the analysis, it is possible to draw conclusions about the relevance and necessity of creating a brokerage direction and introducing modern technologies, which is important for increasing the competitiveness of enterprises that have faced difficulties in the logistics business.

Key words: logistics, brokerage services, transport logistics, economic instability, business innovation.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.114

Received 27.11.2024

Постановка проблеми. В даний час усі бізнеси зіткнулися з різними проблемами, яких не було до цього, або були не так сильно виражені. В кожного бізнесу гострота проблеми залежить від багатьох факторів. Бізнес, який знаходиться на неокупованих територіях, стикається з отакими проблемами: різке зниження попиту, зниження платоспроможності існуючих клієнтів, зменшення клієнтської бази, нестача оборотних коштів.

Така ситуація в країні є складно прогнозованою і часто бізнес-процеси, які були напрацьовані протягом років, вже не працюють, або не дають запланованих результатів. Невизначеність вимагає перебудови бізнес-процесів, вимагає прийняття нових, деколи досить кардинальних рішень задля збереження й розвитку бізнесу.

Для кожного бізнесу дана ситуація є викликом, з яким раніше не доводилось стикатися. Збільшення вартості ресурсів, обмеженість ресурсів, інфляція – все це не дозволяє бізнесу працювати за старими правилами. Логістичний бізнес не є винятком у цій ситуації.

Найактуальніші проблеми в логістичному бізнесі:

- зменшення кількості замовлень;
- зменшення платоспроможності клієнтів;
- зменшення цін на послуги;
- втрата клієнтів;
- різке подорожчання ресурсів;
- зменшення обігових коштів;
- втрата основних засобів;
- воєнні загрози.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження функціональних галузей логістики здійснюється як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики проаналізовано Шмиглюком Є. Г. і Григоровим З. В. У своїх працях вони аналізують перспективи покращення ефективності транспортної логістичної системи [1].

Аналіз щодо відповідності українських логістичних систем європейським і світовим стандартам проаналізовано науковцем Мікуліною М. О. Автор також аналізує і розробляє рекомендації щодо оптимізації процесів у транспортних мережах [2].

Питання перебудови логістичних систем в Україні досліджували Литюга Ю. та Морозик О. Зокрема, вони відзначили важливість інформаційних потоків у логістиці [3].

Ситуацію в логістичній галузі на закордонних ринках аналізував Мірзаєв Т. Зокрема, він розглянув аспект взаємодії логістичних систем різних держав, а також взаємодії логістичного й інших видів бізнесу [4].

Мета дослідження. Без сумніву, логістика є важливим і вагомим елементом економіки, тому багато досліджень здійснюється в даній галузі. Але, власне, досліджень щодо створення брокерського напрямку в логістичному бізнесі, і, зокрема в транспортному напрямку, й визначення його ефективності в умовах воєнного стану, немає.

Метою дослідження є проведення аналізу ефективності створення брокерського напрямку в логістичному бізнесі. Актуальність полягає в тому, що за останні десятки років у нашій країні спостерігається активний розвиток напрямку логістики, збільшення кількості підприємств та їх розміру.

Постановка завдання. Досвід ринково розвинених країн і компаній-лідерів галузі показує, що логістиці належить стратегічно важлива роль у сучасному бізнесі. Однією з причин затребуваності логістики та її динамічного розвитку є загальноекономічні тенденції зростання виробництва та міжнародної торгівлі.

У країнах з розвинутою ринковою економікою логістика є основою для успішного функціонування суб'єктів господарювання, а формування логістичної системи забезпечує підвищення ефективності економічних процесів та зниження загальних витрат підприємств.

Враховуючи те, що метою створення логістичної системи є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів, то основними завданнями для аналізу є:

- удосконалення параметрів вхідних потоків, ресурсів на основі покращення співпраці з партнерами;
- удосконалення внутрішніх потоків, тобто результатів і погодженості дій підрозділів підприємства;
- удосконалення комунікації зі споживачами, забезпечення найточнішої відповідності вихідних потоків товарів та послуг з їх вимогами.

Також потрібно здійснити бізнес-аналіз діяльності підприємств, які успішно працюють протягом багатьох років і визначити, які фактори найбільше впливали на розвиток підприємств. Заслужують на увагу й інноваційні рішення, які мають високий потенціал у підвищенні ефективності бізнесу. Зокрема, потрібно проаналізувати сучасні ІТ рішення для бізнесу задля оптимізації бізнес-процесів, а саме, використання EDI систем, CRM систем, штучного інтелекту та інших новітніх систем і підходів у веденні бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Україна розташована на достатньо великій території, має вихід до моря, відповідно, у нас функціонують всі типи логістичних систем. Зокрема, логістична мережа автомобільних шляхів загального користування становить близько 170000 км. Залізнична мережа України є однією з найбільших у Європі та сягає приблизно 21000 км, з яких 10000 км (48%) електрифіковані. Україна є частиною економічного поясу ЄС-Китай і виступає як транзитний транспортний міст між Європою та Азією. В Україні налічується близько 2750 км судноплавних внутрішніх водних шляхів. Також існує достатньо розвинена мережа поромного сполучення та морських контейнерних маршрутів, що з'єднують Україну з країнами-партнерами в Чорноморському регіоні [5].

До повномасштабного вторгнення всі види логістики активно розвивалися в Україні, як внутрішня і зовнішня. Історично, географічно й економічно склалося так, що на певні види транспорту припадала лівова частка перевезень. В усіх видах транспорту відбувалися незначні зміни і кожен вид транспорту впливав і доповнював показники, що характеризують інші види транспорту.

В наступній таблиці розглянемо й проаналізуємо дані за обсягами перевезень різними типами транспорту. Так як управління статистики публікує лише дані до повномасштабного вторгнення, то до уваги взяті дані з січня 2021 до січня 2022 року включно (табл. 1).

Таблиця 1. Обсяги перевезень в Україні (січень 2021р. – січень 2022р.)

Період	Транспорт		Залізничний		Автомобільний		Водний		Трубопровідний		Авіаційний	
	млн т	у % до відповідного періоду попереднього року	млн т	у % до відповідного періоду попереднього року	млн т	у % до відповідного періоду попереднього року	млн т	у % до відповідного періоду попереднього року	млн т	у % до відповідного періоду попереднього року	млн т	у % до відповідного періоду попереднього року
Січень 2021 р.	42.8	97.8	22.1	92.4	12.7	98.1	0.2	87.8	07.8	116.6	0.01	134.8
Січень-лютий 2021 р.	85.1	94.9	43.8	92.6	26.5	95.3	0.4	79.9	14.4	102.1	0.01	110.6
Січень-березень 2021 р.	135.5	96.5	69.7	94.3	43.4	99.9	0.7	84.4	21.7	97.9	0.02	115.6
Січень-квітень 2021 р.	186.1	100.7	95.5	98.8	61.7	107.1	1.2	90.4	27.7	95.1	0.03	111.7
Січень-травень 2021 р.	237.5	103.7	122.1	101.9	80.3	113.3	1.6	93.4	33.5	91.4	0.03	100.8
Січень-червень 2021 р.	287.9	104.6	147.2	102.8	99.4	116.3	2.1	96.3	39.2	88.0	0.04	105.0
Січень-липень 2021 р.	342.3	104.7	173.4	103.0	120.8	117.6	2.6	94.9	45.4	85.5	0.1	104.9
Січень-серпень 2021 р.	398.5	104.3	201.7	102.6	141.7	118.6	3.2	96.6	51.8	82.6	0.1	101.3
Січень-вересень 2021 р.	454.5	104.4	229.7	102.9	163.2	119.0	3.7	97.3	57.8	81.2	0.1	98.0
Січень-жовтень 2021 р.	509.1	103.9	258.4	103.0	182.9	117.5	4.3	96.1	63.4	80.1	0.1	95.2
Січень-листопад 2021 р.	566.1	103.6	287.0	102.9	204.0	116.9	4.9	94.1	70.1	79.7	0.1	95.2
Січень-грудень 2021 р.	621.3	103.5	314.3	102.9	224.0	117.0	5.3	95.2	77.6	79.6	0.1	92.7
Січень 2022 р.	46.4	108.4	26.2	118.4	13.9	110.1	0.3	121.7	6.0	77.3	0.01	103.1

Джерело: складено на основі даних [6].

Як бачимо з таблиці, в загальному по галузі прослідковувано зростання протягом аналізованого періоду. По кожному виду транспорту немає значних коливань.

Залізничний транспорт демонстрував зростання динаміки, зокрема за рахунок збільшення перевезень агропромислової продукції й металу.

Автомобільний транспорт показував зростання за рахунок збільшення споживання всередині країни й збільшення експортних та імпорتنих замовлень.

Водний транспорт показав незначний спад у зв'язку зі збільшенням перевезень залізничним і автомобільним транспортом.

Трубопровідний транспорт показав зменшення показників у зв'язку з політичними рішеннями і новими умовами контрактів.

Авіаційний транспорт займає найменшу частку в транспортних перевезеннях і більше залежить від сезонного попиту.

Як бачимо, була позитивна динаміка по всіх видах транспорту в цілому, тому що, бізнес-середовище активно розвивалася всередині країни і, зокрема, з іншими країнами.

Цьому сприяло покращення автомобільних шляхів, побудова нових транспортних сполучень з сусідніми країнами, налагодження нових ділових відносин.

Після повномасштабного вторгнення все кардинально змінилося.

Варто врахувати, що значна частина логістичного потенціалу вже втрачена в зв'язку з окупацією, також значна частина знищена, пошкоджена, є об'єкти логістичної інфраструктури, транспорту, які на даний час не можуть використовуватися, тому що розташовані на незначній відстані до окупаційних військ, і є загроза обстрілів чи з інших причин.

Аналіз ринку логістики України характеризується стрімким спадом у галузі з початком війни і лише незначні й нетривалі покращення в певних напрямках на коротких проміжках часу.

В транспортній логістиці також відбувся сильний спад з початком війни. Це тісно корелює зі зменшенням експорту й імпорту товарів, а також у зв'язку зі значним спадом у внутрішній торгівлі й споживанні.

Державне управління служби статистики не публікує статистичні дані по галузі з початку воєнного стану, але опосередковано стан справ у логістиці можна проаналізувати на основі показників експорту, імпорту.

За 2022 р. експорт становив 44155,86 млн \$, імпорт становив 59500,48 млн \$.

За 2023 р. експорт становив 36010,56 млн \$, імпорт становив 63497,03 млн \$.

Аналізуючи 2022 і 2023 роки, необхідно відзначити значне зменшення експорту, а саме, на 8145,3 млн \$, що зумовлено воєнним станом і зменшенням ділової активності. Але, з іншого боку, ми бачимо й незначне збільшення імпорту, що значним чином залежить від міжнародних донорів, які допомагають Україні товарами військового призначення, товарами соціального призначення, гуманітарними товарами й іншим імпортом.

Нижче на графіку наведено хронологію зміни показників експорту й імпорту від кінця 2020 і до кінця 2023 року. Як бачимо на рис. 1, показники експорту, імпорту зростали до початку військового вторгнення, далі різко обвалилися на момент вторгнення й частково стабілізувалися протягом 2023 року.

Аналізуючи даний графік, відзначимо, що до початку повномасштабного вторгнення показники експорту та імпорту зростали. В перші дні вторгнення ці показники різко обвалилися. Надалі дані показники стабілізувалися на рівні, значно нижчому довоєнного. Щодо спаду показників експорту, імпорту в Україні, який відбувся з початком повномасштабного наступу, відповідно знизилися бізнес-показники логістичної галузі в цілому, і у транспортному напрямку зокрема. Розглядаючи окремі напрямки в логістиці, можна прослідкувати зростання на незначних проміжках часу, але це не впливає на загальні негативні тенденції в галузі.

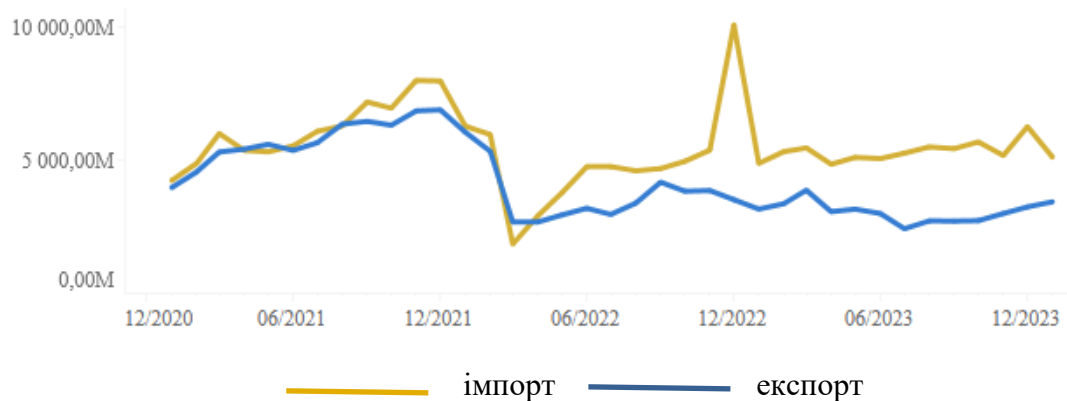


Рисунок 1. Показники експорту й імпорту України за період грудень 2020 – грудень 2023 року, млн дол. [7]

Протягом повномасштабного вторгнення ринок логістики пережив і переживає такі виклики. Зокрема, заблоковано морські порти України. Це спричинило простій суден, простій значної кількості вагонів, барж та інших рухомих елементів логістики, які були спрямовані на доставку продукції до морських портів України.

Водночас бізнес активно шукав інші шляхи експорту продукції, зокрема аграрної, налагодженні шляхи експорту автомобільним і залізничним транспортом. Дані види транспорту досить швидко адаптувалися до нових вимог, але, на жаль, вони не могли забезпечити необхідний об'єм перевезень. Зокрема, проявлялася гостра нестача транспорту в перевезенні аграрної продукції. В той же час тривав активний сезон жнив і загострювалася потреба і в складських приміщеннях, яких також не вистачало. Продукція з 2021 року ще залишалася на складах, а нова продукція вже надходила, що спричинило значний дефіцит складських приміщень. У такій ситуації впроваджувались і альтернативні шляхи зберігання й транспортування продукції. Також загострювалася потреба в автомобільному транспорті, який в той час був єдиним видом транспорту, що дозволив швидко вивозити продукцію до покупців. Але даний вид транспорту не справлявся з необхідними об'ємами.

Дана проблема була вирішена 22 липня 2022 року запровадженням у роботу «зернового коридору» [8]. Даний коридор дозволив з 22 липня 2022 року до 31 березня 2023 року експортувати 32,8 млн т зернових і олійних культур [9], що дало можливість збалансувати завантаження автомобільного, залізничного і водного типів транспорту. Це була одна з найбільших логістичних проблем під час воєнного стану, яка частково була вирішена. Тож у стані війни в країні не варто очікувати на різкі позитивні зміни в сфері логістики.

Логістичний бізнес в умовах кризи потребує системних змін задля продовження розвитку. Для малих, середніх і великих підприємств одним із шляхів у покращенні основних показників діяльності є створення брокерського напрямку. Даний напрямок буде незвичним та інноваційним для тих бізнесів, які займаються лише одним видом діяльності, але це дозволить проводити діяльність, спрямовану на посилення основних переваг фірм, а основне, це дасть можливість залучати крупних клієнтів, і при потребі, залучати сторонні організації для виконання контрактів. При цьому буде забезпечено збереження рівня сервісу і не буде потреби в надмірних витратах на основні засоби. Брокерський напрямок буде мати більше можливостей забезпечити поліпшення якості надання логістичного сервісу. Завдяки можливості швидко реагувати на вимоги ринку, чи форс мажорні обставини, брокер буде мати можливість залучити сторонні організації для виконання крупних, середніх і дрібних замовлень.

Серед логістичних компаній України, які мають брокерські підрозділи, можна виділити 10 найбільших компаній за обсягом виручки за 2023 рік: SC KUENNE+NAGEL, ДСВ ЛОГІСТИКА, ФМ-ЛОГІСТИК, РАБЕН УКРАЇНА, ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС, ЗАММЛЕР УКРАЇНА, PAKLINE LOGISTIC (ТОВ «КОРСА»), ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ «УВК», ЛОГІСТИК-ПЛЮС, ДП «ШЕНКЕР».

Дані компанії відносяться до середніх і великих, вони не зупиняють своєї діяльності під час воєнного стану. Це є свідченням того, що брокерський напрямок значно допомагає в операційній діяльності.

За використання брокерського напрямку можна проводити агресивнішу стратегію із розширення співпраці з існуючими клієнтами й залучення нових клієнтів. При цьому не потрібно робити великі інвестиції під короткотермінові проекти і, за потреби, можна використовувати підрядні організації. При збільшенні кількості клієнтів збільшиться і можливість оптимізації маршрутів надання послуги, що призведе до зростання прибутковості. Зокрема, найприбутковіші замовлення залишати основній компанії, а менш прибуткові пропонувати стороннім організаціям.

Під час упровадження брокерського напрямку також можна покращити стратегію логістичного аутсорсингу підприємства. Брокерський напрямок, як окрема дочірня компанія, буде дотримуватися цілей, місії та маркетингової стратегії головного підприємства. При цьому брокерський напрямок буде мобільніший. Він не буде конкурувати за ресурси компанії, зможе миттєво залучити ресурси сторонніх компаній задля забезпечення відмінного сервісу для клієнтів.

Основна мета брокерського напрямку буде у пошуку, залученні нових клієнтів, розширенні співпраці з існуючими клієнтами, збільшенні рівня прибутковості основної організації. В той же час брокерський напрямок під час різної ситуації на ринку може забезпечувати різні потреби. При значному спаді на ринку брокерський напрямок забезпечить завантаження основних ресурсів і зменшить кількість простоїв. За середніх обсягів ринку він забезпечить стабільне завантаження основних ресурсів за конкурентними цінами. Під час зростання на ринку брокерський напрямок дасть можливість отримувати значні прибутки в основній транспортній діяльності фірми і у брокерському напрямку.

Впровадження нового напрямку вимагатиме від керівництва й працівників змінити стереотипне бачення ведення бізнес-процесів. Для даного інструментарію запропоновано основні етапи розвитку нового напрямку, задачі, які потрібно досягти, й інструменти, які необхідно використати (табл. 2).

Таблиця 2. Основні етапи впровадження брокерського напрямку

Етап	Задачі	Інструменти
1	Сформулювати концепцію брокерського напрямку залежно від величини і потреб фірми	Проведення аналізу діяльності підприємства, визначення завантаженості основних фондів у цілому й по сезонах. Складання бюджету створення нового напрямку
2	Здійснити набір і навчання персоналу	Набір проводиться шляхом переведення робітників з основної фірми (при можливості) і проводиться пошук працівників. Навчання здійснює або куратор даного проекту, або сторонній експерт
3	Впровадити контроль діяльності	Призначення керуючого брокерським напрямком, який буде відповідальним за ефективність показників брокерського напрямку і за управління персоналом. Також призначення функціонального керуючого з основної організації задля ефективної взаємодії нового підрозділу з основною організацією
4	Забезпечити поточну діяльність	Досягнення основних ключових показників ефективності (KPI) брокерського напрямку й цілей основної компанії.

Наступним важливим етапом в організації брокерського напрямку буде використання сучасних технологій у сфері логістики. Тому що якісна організація – це, перш за все, сучасні інформаційні системи для зберігання, аналізу, використання інформації.

Для брокерського напрямку можна застосувати технології, які можуть значно покращити результати діяльності в транспортній логістиці:

- CRM системи – це єдина система взаємодії працівників між собою й клієнтами. Дана система дозволяє впорядкувати всю інформацію про діяльність підприємства, систематизувати бізнес-процеси, організувати ефективну взаємодію з клієнтами. Також дана система забезпечує зменшення негативного впливу людського фактору при виконанні монотонної роботи;

- інтернет речей (IoT) – це технологія, яка дозволяє збирати дані про переміщення вантажу й транспортних засобів. Дана технологія не тільки дозволяє відслідковувати переміщення транспортних засобів, але й дозволяє значно зменшити неефективне використання ресурсів;

- EDI система – це технологія, яка дозволяє забезпечити безпеку та надійність обміну даними між різними учасниками логістичного ланцюжка. Для прикладу, автоматичний обмін даними про вантажі, які потрібно перевезти, й автоматичний обмін документами для оплати за виконані роботи може значно зменшити навантаження на бухгалтерський відділ і пришвидшити термін розрахунків;

- великі дані (Big Data) – це технологія, яка дозволяє аналізувати великі обсяги даних для покращення ефективності логістичного ланцюга й завантаженість транспортних засобів в різні періоди. Наприклад, можна прослідкувати сезонність і завантаженість транспортних засобів у певних напрямках протягом кількох років. Це дасть змогу правильно відкоригувати роботу й зменшити простій транспортних засобів;

- штучний інтелект. Дана технологія є ще дуже нова, але надзвичайно прогресивна. За допомогою штучного інтелекту можна спростити прийняття багатьох управлінських рішень, зменшити потребу в працівниках, підвищити й пришвидшити якість обслуговування клієнтів.

Висновки. Логістичний бізнес потребує вирішення багатьох проблем у даний час. Створення брокерського напрямку може забезпечити логістичний бізнес більшою кількістю замовлень, більшим вибором замовлень, що забезпечить вищу рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. При цьому даний напрямок вимагає здійснення багатьох витрат і активну роботу в суміжній сфері. Відповідно, це передбачає витрати на створення напрямку та його розвиток.

Ця діяльність потребує подальшого дослідження задля визначення таких показників:

- терміну окупності нового напрямку в умовах невизначеності;
- рівня збільшення рентабельності основного логістичного напрямку;
- рівня синергічного ефекту в подальшому розвитку підприємства.

Логістика та логістична діяльність за останні роки пережили багато випробувань: кризи, пандемії, воєнний стан. Дані фактори сприяли істотному зростанню стратегічного статусу логістики, забезпечили впровадження нових процесів у цій сфері. Адаптивність та індивідуалізація рішень у галузі в багатьох ситуаціях є єдиним шляхом задля збереження бізнесу.

Саме тому нові рішення, співпраця з бізнесами в суміжних галузях, кооперація стали певним трендом і новим правилом, що беззаперечно потрібно враховувати в освітній, науковій і професійній діяльності.

Conclusions. The logistics business needs to solve many problems nowadays. The creation of a brokerage business can provide the logistics business with more orders, a wider choice of orders, which will ensure higher profitability and competitiveness of the enterprise. At the same time, this area requires many expenses and active work in a related field. Accordingly, this implies the costs of creating this area and its development.

This activity requires further research to determine the following indicators:

- payback period of the new direction under uncertainty;
- the level of increase in the profitability of the main logistics area;
- the level of synergistic effect in the further development of the enterprise.

Logistics and logistics activities have gone through many challenges in recent years: crises, pandemics, martial law. These factors have contributed to a significant increase in the strategic status of logistics and ensured the introduction of new processes in the sector. Adaptability and individualization of solutions in the industry in many situations are the only ways to save the business.

That is why new solutions, cooperation with businesses in related industries, and collaboration have become a certain trend and a new rule that should be taken into account in educational, scientific, and professional activities.

Список використаних джерел

1. Шмиглюк С. Г., Григорова З. В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики підприємств в сучасних умовах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. матеріалів доп. учасн. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 2023. С. 180–181. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279798> (дата звернення: 24.11.2024).
2. Мікуліна М. О. Логістика як фактор забезпечення конкурентоздатності підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. Вип. 11 (13). С. 200. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11\(13\)-200-208](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-200-208)
3. Литюга Ю., Морозик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів доп. учасн. VII Всеукр. наук.-практ. конф. 2022. С. 358–359. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content> (дата звернення: 24.11.2024).
4. Мірзаєв Т. Аналіз ринку вантажоперевезень в період кризи. URL: <https://www.forumdaily.com/uk/okno-vozmozhnostej-kak-otkryt-biznes-v-ssha-vo-vremya-krizisa-i-zachem-eto-delat/> (дата звернення: 10.29.2024).
5. Транспорт України. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8/ (дата звернення: 5.11.2024).
6. Вантажообіг за видами транспорту. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm/ (дата звернення: 5.11.2024).
7. Бізнес. Дія. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/dashboard/dashbord_shchodo_eksportu_ta_importu_tovariv/ (дата звернення: 5.11.2024).
8. Заява МЗС України щодо підписання угоди про відновлення безпечного експорту українських зернових. МЗС України. URL: <https://mfa.gov.ua/news/zayava-mzs-ukrayini-shchodo-pidpisannya-ugodi-pro-vidnovlennya-bezpechnogo-eksportu-ukrayinskih-zernovih/> (дата звернення: 5.11.2024).
9. Український морський коридор – ключовий прорив 2023 року. URL: <https://uga.ua/meanings/ukrayinskij-morskij-koridor-klyuchovij-proriv-2023-roku/> (дата звернення: 5.11.2024).

References

1. Shmyhliuk Ye. H., Hryhorova Z. V. Problemy ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Problems and prospects of development of transport logistics of enterprises in modern conditions] *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*: zb. materialiv dop. uchasn. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 2023. pp. 180-181. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279798> (accessed: 24 November 2024).
2. Mikulina M. O. (2022) Lohistyka yak faktor zabezpechennia konkurentozdatnosti pidpriemstva [Logistics as a factor of enterprise competitiveness] *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vyp. 11 (13), pp. 200. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11\(13\)-200-208](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-200-208)
3. Lytiuha Yu., Morozhyk O. (2022). Lohistyka yak kliuchovyi faktor funktsionuvannia pidpriemstva u viiskovykh umovakh [Logistics as a key factor in the functioning of an enterprise in wartime] *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*: zb. materialiv dop. uchasn. VII Vseukr. nauk.-prakt. konf. pp. 358–359. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content> (accessed: 24 November 2024).
4. Mirzaiev T. Analiz rynku vantazhoperevezen v period kryzy [Analysis of the cargo transportation market during the crisis]. Available at: <https://www.forumdaily.com/uk/okno-vozmozhnostej-kak-otkryt-biznes-v-ssha-vo-vremya-krizisa-i-zachem-eto-delat/> (accessed: 29 October 2024).
5. Transport Ukrainy [Transport of Ukraine]. Vikipediia. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8/ (accessed: 5 November 2024).
6. Vantazhoobih za vydamy transport [Freight turnover by type of transport]. Derzhavna sluzhba statystyky. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm/ (accessed: 5 November 2024).
7. Biznes. Diia [Business Action]. Available at: https://business.diia.gov.ua/analytics/dashboard/dashbord_shchodo_eksportu_ta_importu_tovariv/ (accessed: 5 November 2024).
8. Zaiava MZS Ukrainy shchodo pidpysannia uhody pro vidnovlennia bezpechnoho eksportu ukrainskykh zernovykh [Statement by the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine on the signing of an agreement to restore safe exports of Ukrainian grain]. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. Available at: <https://mfa.gov.ua/news/zayava-mzs-ukrayini-shchodo-pidpisannya-ugodi-pro-vidnovlennya-bezpechnogo-eksportu-ukrayinskih-zernovih/> (accessed: 5 November 2024).
9. Ukrainskyi morskii korydor – kliuchovyi proryv 2023 roku [Ukrainian sea corridor – a key breakthrough in 2023]. Available at: <https://uga.ua/meanings/ukrayinskij-morskij-koridor-klyuchovij-proriv-2023-roku/> (accessed: 5 November 2024).