

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Салій Олександр Ігорович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
НА ТЕМУ
УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

Науковий керівник
д.е.н., професор
Сотниченко Л.Л.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2021

ЗАВДАННЯ
на розробку кваліфікаційної роботи магістра
за темою:
**«УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ»**

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг	11.10.21	11.10.21
2	Об'єкт дослідження: логістичні стратегії підприємства	11.10.21	11.10.21
3	Предмет дослідження: логістичні стратегії підприємства на ринку транспортних послуг	11.10.21	11.10.21
4	ВСТУП	14.10.21	14.10.21
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ	28.10.21	29.10.21
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ	16.11.21	16.11.21
7	РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗАДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	2.12.21	2.12.21
8	ВИСНОВКИ	6.12.21	8.12.21
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	6.12.21	8.12.21
10	Анотація	6.12.21	8.12.21
11	Формування ілюстративного матеріалу	10.12.21	10.12.21

12	Відгук керівника	16.12.21	16.12.21
13	Рецензування	17.12.21	17.12.21
14	Дата захисту	23.12.21	23.12.21

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ	8
1.1. Теоретичні основи поняття стратегії та її роль у логістиці...	8
1.2. Основні види логістичних стратегій	12
1.3. Основні етапи розробки логістичних стратегій	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ	35
2.1. Особливості ринку транспортних послуг на сучасному етапі розвитку України	35
2.2. Сучасний стан транспортно-логістичної інфраструктури в зарубіжних країнах (в ЕС).....	48
2.3. Перспективи розвитку логістичного потенціалу України....	55
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗАДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
3.1. Впровадження системи управління ризиками у логістичну стратегію підприємства.....	68
3.2. Загальні методичні підходи до оцінки ймовірності ризиків у логістичній стратегії на ринку транспортних послуг.....	77
3.3. Обчислення імовірної оцінки ризику виникнення надзвичайних ситуацій на ринку транспортних послуг.....	86
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Побудова ефективної логістичної стратегії в даний час стає необхідною умовою отримання прогресу та суттєвих конкурентних переваг у галузі транспортних та логістичних послуг. За останні десять років економічний світ помітно змінився: по-перше, докорінно змінилося ціннісне значення пропонованих товарів та послуг, зараз потрібен продукт, який найбільш пристосований до конкретних потреб певного споживача і доставляється найбільш підходящим методом у потрібний час; по-друге, ринок перебуває під контролем споживачів, які чітко розуміють своє становище; і, по-третє, з'явилися нові засоби технології та виробництва, а також суттєво зросло значення інформаційних технологій, які з бази перетворилися на інструмент донесення інформації до покупців.

Однак, навіть незважаючи на вищезазначені особливості господарювання, більшість транспортних компаній у своїй діяльності продовжують керуватися застарілими управлінськими принципами та ідеями.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що питання побудови ефективної логістичної стратегії підприємств морського транспорту відносяться сьогодні до пріоритетних завдань національної економічної практики.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру дипломної роботи:

- розглянути теоретичні основи поняття стратегії та її роль у логістиці;
- дослідити основні види логістичних стратегій;
- визначити основні етапи розробки логістичних стратегій;

- проаналізувати особливості ринку транспортних послуг на сучасному етапі розвитку України;
- дослідити сучасний стан транспортно-логістичної інфраструктури в зарубіжних країнах (в ЕС);
- проаналізувати перспективи розвитку логістичного потенціалу України;
- впровадити систему управління ризиками у логістичну стратегію підприємства;
- визначити загальні методичні підходи до оцінки ймовірності ризиків у логістичній стратегії на ринку транспортних послуг;
- обчислити імовірну оцінку ризику виникнення надзвичайних ситуацій на ринку транспортних послуг.

Об'єктом дослідження в даній роботі є логістичні стратегії підприємства.

Предметом дослідження є логістичні стратегії підприємства на ринку транспортних послуг.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження для розкриття поставлених завдань використовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання дослідження застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод, аналітичний метод, порівняльний метод. Теоретичні та практичні аспекти розвитку логістичних стратегій на ринку морських перевезень розглядалися в роботах національних та зарубіжних вчених: М. Портер, А. Томпсон, В. В. Вінников, Л.Л. Сотниченко, О.В. Сенько та ін. Інформаційну базу дослідження становлять дані Міністерства інфраструктури України та Державної служби статистики, показники міжнародних рейтингів.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичної стратегії у підприємствах на ринку транспортних послуг, а також сучасного інструментарію і технологій.

Практична значущість даної кваліфікаційної магістерської роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям логістичних компаній та підприємств морського транспорту удосконалити стратегії управління; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи розглядались на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: Удосконалення логістичної стратегії підприємств України на світовому фрахтовому ринку // Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 28-29 листопада 2019 року, - Одеса: ВидатІнформ НУ ОМА, 2019.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Теоретичні основи поняття стратегії та її роль у логістиці

Практика показує, що ефективність стратегічного управління, здатна забезпечити високі кінцеві результати виробничо-господарської діяльності і дозволяє компаніям у довгостроковій перспективі успішно розвиватися в конкурентному середовищі, тобто в обстановці, схильній до швидких, радикальних і найчастіше важко передбачуваних змін, що визначається сучасним розвитком компанії. У цьому випадку стратегія є детальним комплексним планом, призначення якого реалізація місії та досягнення цілей компанії [1].

Роль логістики в сучасній компанії має оптимізаційний та інтегральний характер. З позицій бізнесу стратегічних, тактичних чи оперативних цілей можна досягти за допомогою одного з інструментів менеджменту – логістики [2]. Згідно з рейтингом Світового Банку [3], до ТОП-10 країн за рівнем розвиненості системи логістики входять Німеччина, Люксембург, Швеція, Нідерланди, Сінгапур, Бельгія, Великобританія, США, Австрія та Гонконг. При цьому Україна займає 66 місце із 160 можливих. Щоб покращити позиції України у рейтингу ефективності логістики Світового банку (LPI), треба реалізовувати комплекс заходів: як в аспекті інфраструктури та пошуку нових підходів до управління, так і в аспекті автоматизації логістичної галузі. Також велике значення має правильно сформована логістична стратегія.

Зарубіжна література досить докладно визначає роль стратегії в логістиці, але не всі питання, що стосуються логістичних стратегій, вирішені на сьогоднішній день. Насамперед, необхідно дати визначення терміну «логістична стратегія».

Термінологічний словник О.М. Роднікова визначає логістичну стратегію як «стратегію довгострокового планування розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури» [4].

У розумінні Карпової Н.П. «логістична стратегія є певний набір цілей, завдань та/або заходів у сфері логістики задля досягнення загальної корпоративної мети»[5].

Логістичні рішення, що мають довгостроковий характер, визначають логістичну стратегію, до складу якої входять усі стратегічні рішення, прийоми, плани та культура, пов'язані з управлінням ланцюгом поставок. Логістична стратегія повинна бути частиною корпоративної бізнес-стратегії компанії та сприяти покращенню всієї господарської діяльності компанії. Розроблена логістична стратегія впливає на створення системи, що дозволяє підвищити ефективність управління матеріальними потоками. Логістичні рішення приймаються ієрархічно від стратегічних до структурних, а потім до функціональних та операційних. Типи стратегічних рішень представлені рис. 1.1.

Виходячи з рисунку 1.1, можна визначити цілі стратегічних рішень. Так, наприклад, для стратегій вищого рівня характерно формування цілей та загальної спрямованості компанії. За реалізацію стратегічних рішень відповідають функціональні стратегії, тобто бізнес-стратегії, що визначають напрями дій. Логістична стратегія у цій ієрархії показує, як досягненню цих цілей допомагає діяльність ланцюга поставок. Розглянемо з прикладу взаємодія спільної мети підприємства міста і логістичної стратегії. Якщо мета компанії – стати провайдером товару із найнижчими витратами, то логістична стратегія буде спрямована скорочення логістичних витрат до мінімуму. Якщо мета компанії пов'язана з прискоренням постачання продукції своїм замовникам, то в рамках логістичної стратегії буде визначено прийоми, які дозволять це зробити. Розробивши логістичну стратегію, компанія може вирішити низку проблем, що призведе до збільшення

продуктивності роботи та зниження логістичних витрат, підвищення якості сервісу.

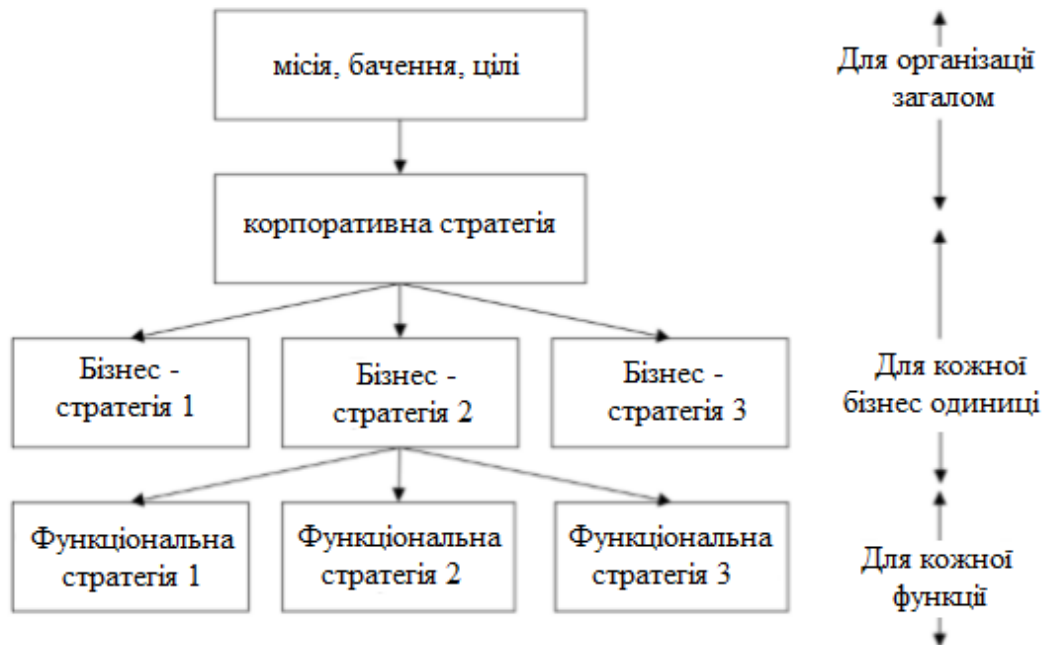


Рисунок 1.1. Типи стратегічних рішень

Джерело: [6]

Досягнення перерахованих цілей призведе до реалізації стратегічних цілей компанії, до яких можна віднести:

- зростання продажів, оптимізацію витрат, ефективне використання активів і, як наслідок, зростання прибутку компанії;
- зміцнення позицій компанії чи становлення лідером на цільовому ринку.

Логістичні стратегії у бізнесі можуть розвиватися у кількох напрямках:

- договірні логістичні стратегії;
- логістичний аутсорсинг;
- логістичне партнерство;
- швидкі цикли та інтеграція ланцюга постачання.

Ключовим завданням логістичної стратегії є визначення показників як кількісних, так і якісних, які необхідні для досягнення стратегічних цілей

компанії в галузі логістики складування, розподілу, управління запасами, транспортування і т.д., з урахуванням оптимізації витрат на всіх ділянках логістичного ланцюга [7].

Компанії, які приступили до розробки логістичної стратегії, прагнуть підвищення якості обслуговування споживачів і постачальників, формування гнучкості, оптимізації витрат. Для досягнення таких цілей компанії вибирають партнерів, якщо йдеться про транспортні компанії. Також компанії можуть організувати співпрацю у сфері складування, послуг у сфері імпорту/експорту, обробки інформації [8]. Найчастіше у компанії насамперед опрацьовуються маркетингові питання, оскільки велика увага приділяється маркетингової стратегії, а не стратегії розвитку компанії загалом. Власники та керівники компаній часто забувають про те, що розвиток компанії залежить саме від реалізації стратегії.

Використання логістичних інструментів та методів, правильний вибір типу логістичної стратегії сприяють оптимізації процесів розподіл товару, а також мінімізації витрати, пов'язаних з рухом потоків продукції, послуг, фінансів та інформації.

Розробляючи логістичну стратегію, компаніям слід підходити з погляду того, який ринок збуту освоюватиметься. Найбільш ефективною логістичною стратегією розподілу на регіональних ринках та ринках великих та середніх міст є поєднання фізичного розподілу товару до оптово-посередницької мережі при паралельному здійсненні роздрібних продажів [9]. Враховуючи ієрархію рівнів формування стратегії, при виборі стратегії логістики необхідною умовою є її відповідність корпоративним цілям та стратегічним пріоритетам зростання та розвитку організації (рис. 1.2).

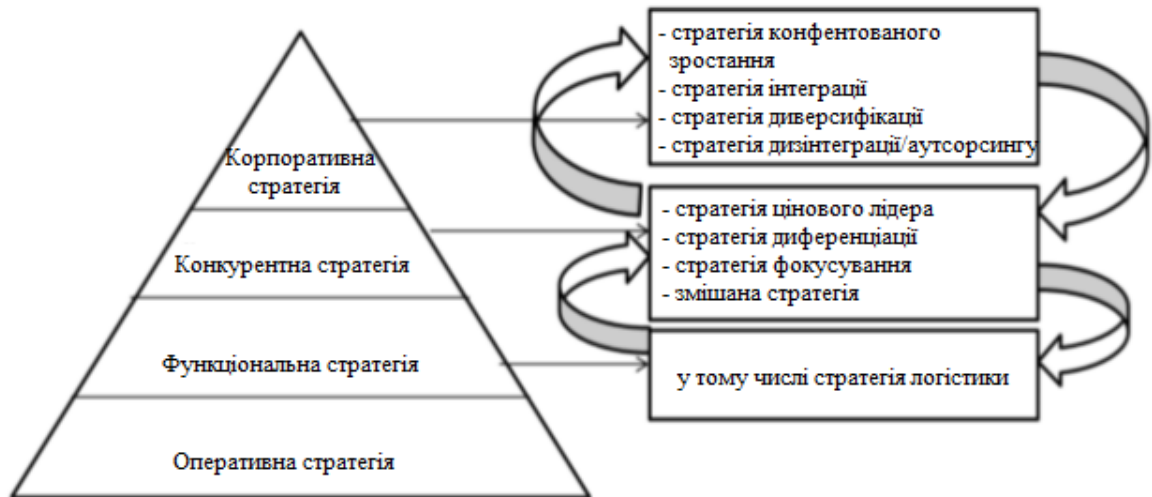


Рисунок 1.2. Рівні формування стратегій підприємства

Джерело: [10]

Серед великої кількості логістичних стратегій, які застосовують підприємства, можна виділити основні і додаткові стратегії.

1.2. Основні види логістичних стратегій

До основних логістичних стратегій можна віднести «худу» та динамічну стратегію, а також стратегію, яка заснована на союзах або партнерстві.

Основна мета «худої» стратегії – знайти та усунути випадки непродуктивного використання ресурсів. У рамках стратегії кожна операція має задіяти якнайменше ресурсів (персонал, простір, запаси, обладнання, час тощо).

У ході реалізації даної стратегії компанії здійснюють наступні кроки:

- Реалізація аналізують операції, що виконуються, і відмовляються від тих, що не додають цінності для споживачів;
- використовують досконаліші технології;
- усувають непотрібні ланки з ланцюга постачання;

– вибирають найближчих до споживачів постачальників, щоб знизити транспортні витрати.

даної стратегії можлива лише у стійкому зовнішньому середовищі, оскільки «худа» стратегія погано реалізується у невизначених, тобто у динамічних умовах, чого не скажеш про динамічну стратегію.

Основна мета динамічної логістичної стратегії – забезпечення високої якості обслуговування в умовах зміни вимог та переваг споживачів. Таким чином, компанії, які обирають динамічну стратегію, наголошують на споживачах. Ця стратегія передбачає додаткові витрати, що мають покрити незаплановані потреби клієнтів. Схема розробки динамічної стратегії передбачає врахування двох основних характеристик:

- швидкість реакції компанії на зміну зовнішніх умов;
- гнучкість діяльності.

Розглянемо відмінності «худої» та динамічної логістичної стратегії в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності між «худою» та динамічною логістичною стратегією

Фактор	«Худа» логістична стратегія	Динамічна логістична стратегія
Мета	Ефективність операцій	Гнучкість операцій, які забезпечують задоволення попиту
Метод	Усунення непродуктивних витрат ресурсів	Задоволення споживачів
Обмеження	Обслуговування споживачів	Витрати
Параметри	Продуктивність	Рівень обслуговування

Джерело: [9]

Третій тип основних логістичних стратегій – стратегія, заснована на союзах чи партнерстві, спрямована на збільшення ефективності ланцюга поставок. Підприємства вдаються до реалізації цієї стратегії у випадках, коли обслуговування споживачів перебуває на високому рівні, а витрати на низькому. Також компанії мають високий рівень гнучкості і відсутність бажання інвестувати кошти в ризикові проекти. Часто партнерства та спілки створюються між транспортними компаніями, які зазвичай використовують контрактних провайдерів.

Існує безліч типів додаткових логістичних стратегій. Виділяють стратегії логістики, в основі яких лежать часові параметри. Основна мета таких стратегій – забезпечення швидкої доставки товарів. Розробляючи та застосовуючи стратегії даного типу, компанія може:

- скоротити витрати;
- удосконалити процес обороту готівкових коштів,
- зменшити кількість відмов від замовлень, змін замовлень;
- спростити операції внаслідок усунення затримок у виконанні замовлень.

Прикладом стратегії, що базується на тимчасових параметрах, є стратегія, в основі якої лежать інвестиції для розвитку взаємовідносин із постачальниками. Мета стратегії - створення стратегічного альянсу з постачальниками товарів та послуг [11].

Інший приклад стратегії – стиснення часу, яка частково схожа на «худу» стратегію. Тільки в цьому випадку стратегія концентрується на непотрібних тимчасових витратах у ланцюзі постачання. Мета стратегії "стиснення часу" - усунення всіх тимчасових відрізків, протягом яких цінність до продукції не додається. Існують способи усунення тимчасових відрізків, протягом яких не додається цінність до продукції (табл. 1.2).

Виділяють інший тип логістичної стратегії, що має схожість з «худюю» стратегією. Йдеться про стратегію підвищеної продуктивності, під час реалізації якої ставка робиться на максимальне використання наявних

ресурсів. Наведемо приклад. Склади, будучи великими спорудами, мають постійні витрати. Площа складів, а саме можливість розподілу та зберігання більшої кількості одиниць, дозволяє розподіляти ці витрати. Таким чином, заповнюючи вільний простір складу, компанія може скоротити витрати на доставку. Якби компанія працювала не на повну потужність, то в рамках «художньої» стратегії компанія стала шукати способи видалити вільні потужності, а потім продовжила шукати шляхи скорочення всіх застосовуваних ресурсів. Стратегія підвищеної продуктивності визначила інший план дій, під час якого компанія зберегла колишню потужність, але при цьому почала шукати альтернативні варіанти. Наприклад, частину складу можна здати в оренду або вільні транспортні засоби можуть перевозити матеріали для інших компаній.

Таблиця 1.2

Способи усунення тимчасових витрат у ланцюгах поставок

Спосіб	Опис
Симпліфікація	Спрощення операцій
Об'єднання	Інтеграція потоків матеріалів та інформації
Одночасне виконання операцій	Перехід до процедур, що здійснюються паралельно
Стандартизація	Використання стандартних процедур
Контроль відхилень	Усунення непотрібних витрат, як фінансових, так і тимчасових
Автоматизація	Саморегулювання процесів і, як наслідок, покращення якості продукції та полегшення людської праці
Планування ресурсів	Усунення вузьких місць та забезпечення безперебійного матеріального потоку

Джерело: [12]

У рамках стратегії лідерства з витрат компанії можуть зберігати лідируючі позиції над ринком за допомогою зниження логістичних витрат. Стратегія може бути реалізована, якщо:

- скоротити витрати в окремих функціях логістики;
- оптимізувати рівень запасів;
- вибрати оптимальні варіанти «складування – транспортування»;
- використовувати послуги логістичних провайдерів.

Нижче будуть розглянуті стратегії диференціації, фокусування та диверсифікації у логістиці.

Стратегія диференціації дозволить компанії стати унікальною у сфері логістики. Концепція диференціації рівня обслуговування клієнтів розрізняє рівень обслуговування клієнтів відповідно до рентабельності клієнтських сегментів. Замовлення є пріоритетними відповідно до важливості клієнта, якщо є конкуруючі замовлення, тобто замовлення з вищим пріоритетом обробляються насамперед.

Стратегія фокусування спрямована на задоволення потреб споживача обраного цільового сегмента, у межах якого стратегія може спиратися як у диференціацію, і лідерство по затратах. Перевага стратегії – отримання великої частки у цільовому сегменті. Недолік – ймовірність малої частки над ринком загалом.

Стратегія диверсифікації дозволяє уникнути залежність від одного функціонального стратегічного підрозділу. До видів диверсифікації можна віднести:

- горизонтальну диверсифікацію, яка передбачає розширення діяльності компанії, не змінюючи групи споживачів та канали просування;
- розширення номенклатури, тобто додавання нових видів продукції, а також розташування компанії на нових сегментах ринку;

- вертикальну диверсифікацію, яка передбачає розширення своєї діяльності на попередні або наступні стадії процесу виробництва та розподілу;

- включення до виробничої програми компанії нового виду продукції, який не має зв'язку з колишньою сферою діяльності компанії.

Наступна логістична стратегія – це стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру, що реалізується через наступні рішення:

- пряме постачання товарів споживачам без посередників;
- використання складів загального користування або складів відповідального зберігання;
- оптимальне розміщення складів, магазинів чи виробничих підприємств [13].

Інша логістична стратегія спрямована на поліпшення сервісу в логістиці, тобто передбачає підвищення якості виконання логістичних операцій та функцій. У разі стримуючим чинником є логістичні витрати, які ростуть під час використання нових технологій підвищення якості логістичного сервісу.

Стратегія логістичного аутсорсингу. Під логістичним аутсорсингом розуміється цілеспрямоване залучення партнера – логістичного посередника, оператора чи провайдера надання певних логістичних послуг [14]. Логістичний аутсорсинг повинен:

- визначати ключові компетенції та зосереджувати на них ресурси компанії;
- оптимізувати вибір джерел зовнішніх ресурсів;
- виявляти критерії вибору постачальників логістичних послуг;
- передавати не ключові компетенції на зовнішнє виконання;
- використовувати інвестиції та інновації логістичних провайдерів.

Одна із стратегій, яка дозволяє економити на масштабах, отримувати низькі витрати та якісне обслуговування, — це стратегія зростання. Стратегія

зростання може бути реалізована завдяки поглинанню суперників, освоєнню більшої кількості логістичних видів діяльності, розширенню географічних зон, переміщенню різних типів матеріалів, збільшенню ринкової частки.

Ще однією логістичною стратегією є стратегія інноваційного розвитку. Ця стратегія заснована на принципах інноваційної логістики, що реалізується за допомогою управлінських інновацій та полягає у підвищенні якості управлінських рішень у галузі логістики [5]. Отже, всі зазначені логістичні стратегії можна зазначити у вигляді загальної схеми (рис. 1.3).

Стратегія у своєму роді є системою, яка представляє сукупність деяких елементів. Логістична стратегія також має на увазі деякі елементи, серед яких:

- якість. Компанії прагнуть покращувати якість продукції або спочатку закуповувати сировину високої якості, що дозволяє скорочувати витрати, пов'язані з виробництвом і внутрішнім контролем якості. Покупець має право отримувати інформацію про результати випробувань із сертифікації якості, що проводить технічний відділ компанії.

- управління запасами, отримання інформації про запаси сировини, матеріалів, готової продукції з урахуванням угод про партнерство із ключовими постачальниками.

- логістичні технології постачання, інтеграція інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача.

- інноваційні технічні рішення та обладнання.

- закупівля матеріальних ресурсів готової продукції [16].

Для того, щоб реалізувати логістичні стратегії, компаніям необхідно:

- 1) налагодити відносини з постачальниками, тобто:

- врахувати взаємні корпоративні інтереси між постачальниками та компаніями;

- забезпечити інформаційні канали зв'язку з постачальниками, налагодити зворотний зв'язок;

– організувати стабільний потік точної інформації про необхідні поставки за допомогою різних логістичних технологій, таких як VMI та JIT.

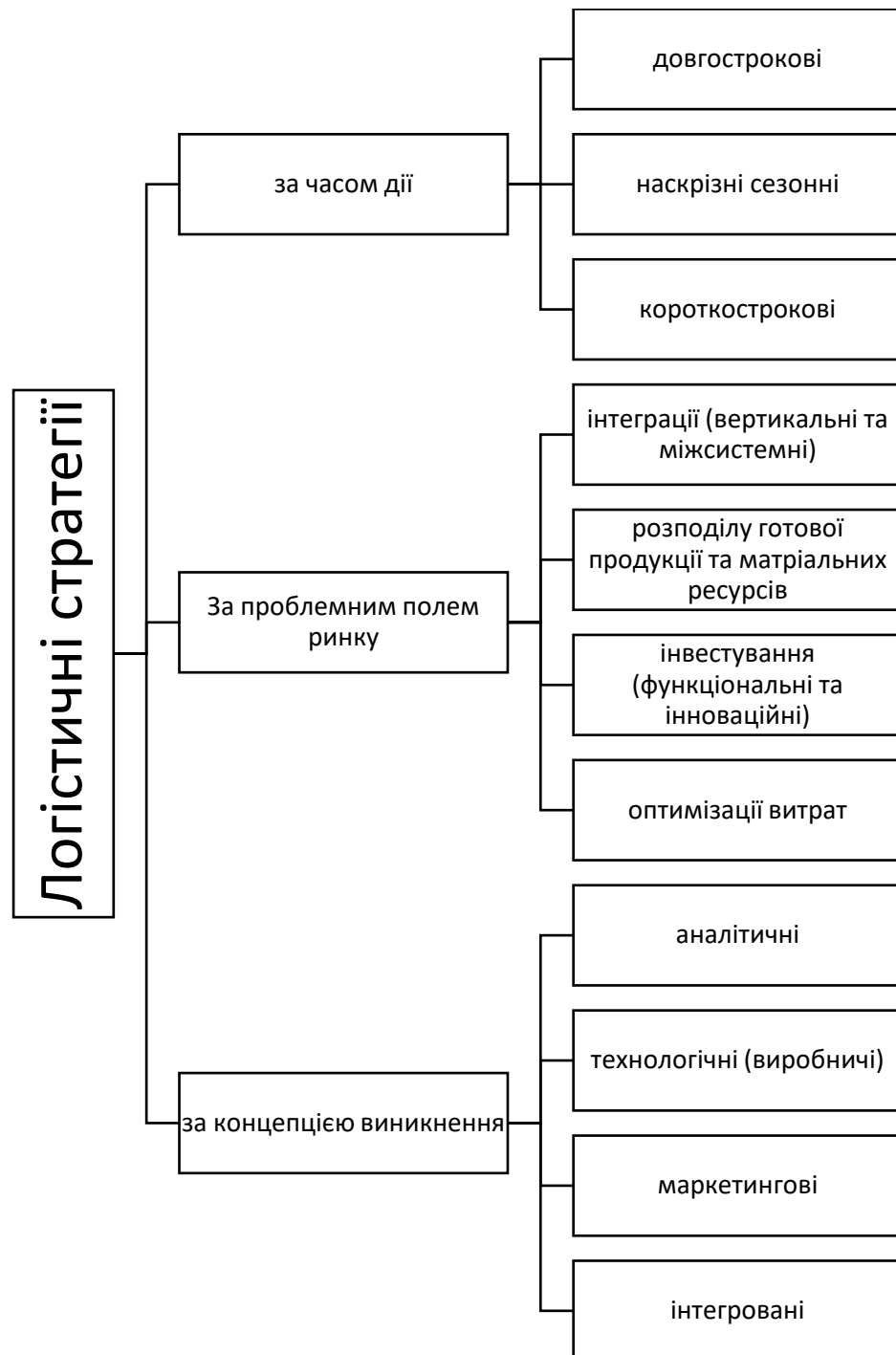


Рисунок 1.3. Класифікація логістичних стратегій

Джерело: [15]

2) оптимізувати рівні запасів у складській системі при забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів, тобто:

- скоротити запаси;
- налагодити управління процедурами замовлень;
- забезпечити високу якість обслуговування клієнтів за мінімальних розмірів страхових запасів;
- налагодити управління виробничими запасами [17].

Логістична стратегія в компанії може бути відсутня з двох причин.

По-перше, менеджери компанії можуть не усвідомлювати призначення стратегії та логістики як науки в цілому. В даному випадку керівництво компанії не здатне ефективно оптимізувати матеріальні, фінансові та тимчасові ресурси компанії, оскільки відсутнє усвідомлення того факту, що логістика є інтегрованим інструментом управління.

По-друге, стратегія логістики може бути відсутня через те, що компанія не має у своєму штаті кваліфікованих фахівців у галузі логістики, здатних розробити та реалізувати логістичну стратегію, яка знайшла б зв'язок із корпоративною стратегією компанії [18].

Логістичні стратегії, на етапі розвитку логістичних систем, охоплюють більшу частину сфер діяльності підприємства. На сьогоднішній день відсутній шаблон для розробки стандартної логістичної стратегії, який був би застосований для будь-якої компанії. Саме різноманіття компаній та відмінність в умовах роботи вимагають індивідуального підходу до розробки стратегії, який можливий завдяки існуючим методам та підходам. Використовуючи різні інструменти, можна розробляти логістичну стратегію компанії з урахуванням її особливостей та специфіки.

1.3. Основні етапи розробки логістичних стратегій

В даний час велика увага приділяється теорії логістики, при цьому не всі автори розглядають такий аспект як логістична стратегія, що дозволяє компаніям набути нових конкурентних переваг на ринку. До того, як буде розроблено логістичну стратегію, необхідно пройти етапи прогнозування та планування логістичної діяльності.

Прогноз логістичної діяльності полягає у різних аспектах, таких як:

- засноване на теорії та практиці уявлення про появу подій у майбутньому;
- обґрунтоване судження про те, що існує ймовірність настання однієї чи кількох подій або можливих станів процесу;
- судження про майбутній період часу.

Прогнозування є основою розробки стратегічних логістичних планів.

Стратегічне логістичне планування складається з низки цілей, процедур, структур, елементів, систем тощо. Під час проектування логістичної стратегії її структурні елементи можна представити у вигляді логістичного плану. Цей план співзвучний контуру стратегічного планування, стосовно логістичної стратегії його можна розділити на деякі стадії чи етапи. Логістична стратегія одна із етапів логістичного планування (рис. 1.4).

На четвертій стадії логістичного планування визначається логістична стратегія — спосіб, за допомогою якого логістика в цілому може досягти поставленої мети шляхом:

- мінімізації витрат;
- покращення обслуговування споживачів;
- оптимізації часових параметрів;
- покращення якості та асортименту запропонованої продукції;
- гнучкості обсягу запропонованої продукції;

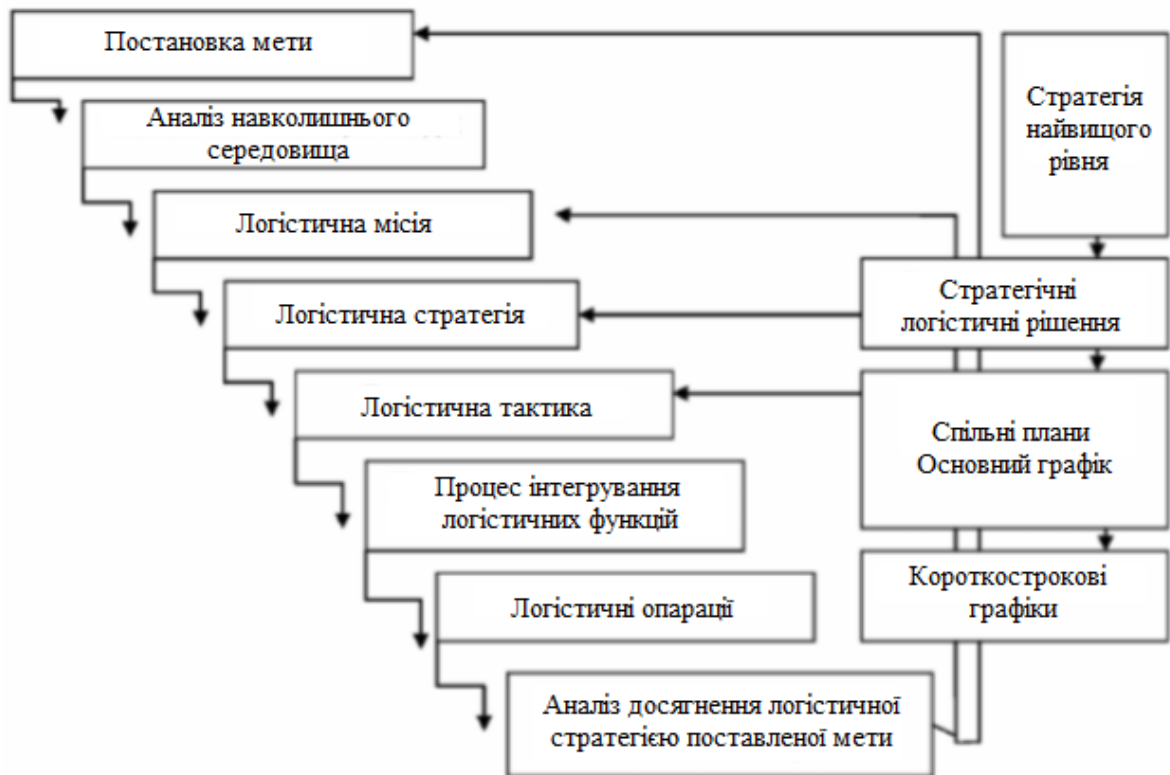


Рисунок 1.4. Етапи логістичного планування

Джерело: [12]

- удосконалення технології;
- зручнішого місця розташування;
- оптимізації балансу ресурсних можливостей;
- витрат та фінансових показників, формування бізнес-стратегії.

Плани, довгострокові рішення, культура здійснення логістики в цілому описані в логістичній стратегії, яка показує, який внесок зробить логістика в успіх та конкурентоспроможність компанії. Саме тому напрямки логістичної стратегії показують аспекти, які компанія вважає найважливішими для свого розвитку. Таким чином, багато аспектів логістики мають стратегічну значущість. Розробляючи логістичну стратегію, слід пам'ятати про мету. Мета розробки логістичної стратегії полягає у виявленні основних напрямів розвитку та функціонування компанії при максимальному використанні виробничого, науково-технічного та кадрового потенціалу з урахуванням

впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [19]. Крім мети, варто пам'ятати про фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії, тобто:

- стратегії вищого рівня;
- середовище, в якому ведеться бізнес;
- особлива компетенція компанії (рис. 1.5).

Стратегії вищого рівня необхідно враховувати з тієї причини, що вони задають цілі, у відповідність до яких затверджуються багато логістичних рішень. Загальні цілі визначаються місією підприємства; планування та досягнення цих цілей відображено у корпоративних та логістичних стратегіях. Саме тому логістичні стратегії повинні підтримувати стратегії вищого рівня. Наприклад, якщо корпоративна стратегія підприємства полягає у високій якості обслуговування споживачів, то логістична стратегія має сприяти досягненню цієї мети. Також при розробці логістичної стратегії необхідно враховувати середовище, в якому ведеться бізнес.



Рисунок 1.5. Фактори, які слід враховувати під час розробки логістичної стратегії

Джерело: [6]

Середовище включає деякі чинники, якими логістика управляти неспроможна, але вони впливають на логістику. До таких факторів відносять:

- очікування та уявлення, демографічні характеристики споживачів;
- розмір ринку, стабільність роботи, ринкові умови, місцезнаходження;
- напрями розвитку компанії, технології, доступні в даний час та в майбутньому, інновації;
- правова відповідальність, закони, що регулюють трудові відносини, професійні обмеження;
- кількість конкурентів, бар'єри входу на ринок, структура ринку, сильні та слабкі сторони;
- підхід акціонерів до інвестицій, до роботи компанії загалом;
- зацікавленість у розвитку;
- цілі, сильні та слабкі сторони зацікавлених осіб, їх ступінь підтримки та участі у діяльності компанії;
- рівень і стиль життя споживачів, соціальні умови, запити, явно виражені тенденції;
- стабільність політичної обстановки, вибудовування відносин з органами місцевого самоврядування, контроль з боку правоохоронних та регулюючих органів.

Компетенції дозволяють компаніям досягти успіху і виділитися на фоні конкурентів, адже всі конкуруючі компанії діють в тому самому середовищі. Компетенції визначені факторами, якими компанія здатна керувати для того, щоб відрізнятись від інших. В основі компетенцій лежать активи компанії, до яких можна віднести:

- запити споживачів, формування лояльності споживачів до компанії, вибудовування взаємовідносин;
- питання формування лояльності співробітників до компанії та керівництва загалом, а також кваліфікацію, досвід, здатність до навчання персоналу;

- фінансову політику, спрямовану на управління та розподіл грошових коштів, зобов'язань;
- організаційну структуру компанії: взаємини у колективі, між співробітниками;
- інноваційність, репутацію та якість створюваного продукту або послуги на ринку;
- стан виробничого фонду, надійність функціонування;
- технології, які використовують нині, або планують використовувати у майбутньому;
- розроблена маркетингова стратегія компанії, досвід та репутація компанії на ринку;
- наявність партнерських відносин з постачальниками, поганий асортимент послуг, гнучкість;
- такі необоротні активи, як знання, патенти, інновації.

Логістична стратегія показує, як компанія переходитиме від сьогоденішнього становища у логістичній діяльності до майбутнього [6]. Передувати розробці логістичної стратегії може логістичний аудит. Під логістичним аудитом слід розуміти комплексну перевірку ефективності підсистем логістики. Роль логістичного аудиту під час виборів логістичної стратегії полягає у виявленні «проблемних ділянок». Результати, які оголошуються після проведення такої процедури, як аудит логістичних систем, зазвичай свідчать про доречність тих чи інших проектів, пов'язаних із такими пунктами:

- розробка стратегії щодо логістичної складової структури;
- формування системи, пов'язаної з регламентацією логістичних бізнес-процесів;
- реінжиніринг системи або підсистеми логістики.

Для логістичної стратегії важливим є тип попиту. Так, "худа" стратегія працює в умовах стабільного передбачуваного попиту. У той самий час динамічна стратегія ефективна за умов непередбачуваного попиту, який дуже

складно спрогнозувати. В даному випадку використання динамічної стратегії виявиться ефективним для компаній, що пропонують широкий асортимент продукції.

У зв'язку з цим компаніям необхідно мати формалізовану процедуру, яка, наприклад, дозволить облік такого фактору, як тип попиту. Попередній аналіз дозволить зробити вибір необхідною для компанії логістичної стратегії. Як було зазначено раніше, єдиної логістичної стратегії не існує, тому не можна говорити про чіткий алгоритм розробки стратегії [20]. Подані нижче етапи розробки логістичних стратегій мають рекомендаційний характер.

До основних етапів розробки логістичної стратегії можна віднести:

1. Проведення внутрішнього логістичного аудиту та SWOT-аналізу логістики компанії. У ході внутрішнього аудиту проводиться аналіз стратегії вищого рівня з погляду логістики, що дозволяє врахувати контекст і поставити загальні цілі логістики, визначити її стратегічну сфокусованість та, можливо, сформулювати логістичну місію. SWOT-аналіз дозволить визначити сильні, слабкі сторони логістики, можливості та загрози середовища у плані логістики. Крім SWOT-аналізу, на цьому етапі можливе використання дерева причинно-наслідкових зв'язків.

2. Зовнішній логістичний аудит націлений на бізнес-середовище, в якому діє логістика. Аудит дозволить виявити фактори, які дозволять досягти значних результатів та успіху у цьому середовищі. На цьому етапі необхідно порівняти логістику підприємства з логістикою компаній-аналогів. Слід вивчити показники та результати роботи лідерів ринку, вибрати параметри для порівняння показників.

3. Цей етап має на увазі визначення загальних характеристик ланцюга поставок, які дозволять забезпечити кращу доставку необхідних послуг. Етап включає розробку мережі, розташування окремих елементів, вибір потужностей, використовуваних технологій і т.д.

4. Розробка карти цілей та показників оцінки ефективності логістики. Спочатку необхідно встановити конкретні мети, які будуть спрямовані на реалізацію кожного логістичного виду діяльності. Саме внутрішній аудит, проведений раніше, дозволить виявити, наскільки поточні логістичні види діяльності відповідають загальним цілям. Також внутрішній аудит визначить ділянки, які потрібні корективи. Можливе формування карти цілей та КРІ за технологією BSC.

5. Створення відповідної організаційної структури, у якій вбудовані механізми контролю, що забезпечують роботу логістичної мережі.

6. Реалізація стратегії практично. Спочатку необхідно задати умови, у яких можливе прийняття логістичних рішень на нижчому рівні. Сучасні стратегії бізнесу орієнтовані на споживача, тому логістика має сприяти формуванню якості та логістичного сервісу, які задає маркетингова стратегія. Далі якість перетворюється на систему планових показників, які контролюються і підтримуються персоналом управління логістикою. У разі найважливіше завдання співробітників сфери логістики – мінімізація витрат за логістику за дотримання встановлених на стратегічному рівні стандартів якості логістичного сервісу.

7. Створення інтегрованої системи управління запасами – етап, що є традиційним елементом стратегічного логістичного плану.

8. Вибір інформаційної логістичної системи, яка б пов'язувала інформаційні та телекомунікаційні канали всіх ланок логістичної мережі. Основна мета інформаційної логістичної системи полягає у плануванні потреб у ресурсах та контролі за їх наявністю на складах. Існують два види інформаційних логістичних систем: транспортні та складські. Транспортні інформаційні системи здійснюють моніторинг доставки вантажів, а складські - оптимізують організацію роботи з товарами на складах [21].

9. Оцінка співвідношення рівня обслуговування та витрат, що дозволяє наблизитись до завершення розробки логістичної стратегії. Кроки, які необхідно здійснити в рамках даного етапу полягають:

- у визначенні зміни логістичної стратегії з найменшими загальними витратами;
- в оцінці рівня обслуговування споживачів, сервісі існуючої системи;
- в аналізі чутливості до приросту рівня сервісу та витрат, який безпосередньо пов'язаний із створенням додаткового доходу;
- на завершення планування стратегії [22].

Логістична стратегія – це низка цілей, структур, процедур, елементів, які є у стратегічному логістичному плані, що містить такі розділи:

1. Резюме, у якому представлена суть логістичної стратегії. У резюме відображається зв'язок логістичної стратегії із корпоративною стратегією компанії.

2. Мета логістичної стратегії, і навіть мети проведення логістичних операцій у компанії. Показники та засоби вимірювання результатів від ефективної логістичної діяльності.

3. Цілі компанії, зміни яких прагнуть досягти компанія за допомогою логістики. Опис методів за допомогою яких логістика загалом зможе досягти поставленої мети.

4. Опис логістичних функцій підприємств. Вплив окремих функцій (постачання, контроль за запасами, транспорт, вантажопереробка) на реалізацію плану.

5. Опис ресурсів, що необхідні для реалізації логістичної стратегії.

6. Опис витрат, коментарі до вибраних фінансових показників.

7. Вплив логістичної стратегії на діяльність компанії в цілому, особливо з точки зору цільових показників, вкладу стратегії в одержання цінності для споживачів та задоволення їх запитів [23].

Застосування стратегічної карти націлене на прощення процесу розробки та затвердження логістичної стратегії. Для початку необхідно виявити та проаналізувати ключові фактори конкуренції для даного ринкового сегмента. Потім за допомогою стратегічної карти підібрати одну з трьох моделей, що підходить для досягнення найвищих показників у

ключових областях конкуренції. Збалансована система показників може стати «каркасом» для переведення стратегії компанії на набір операційних цілей [24].

У сучасній економіці значну роль відіграють інновації, які сприяють удосконаленню та трансформації бізнес-процесів компанії. Удосконаленню та трансформації піддаються логістичні процеси, а також використовувані інструменти та методи. У різних джерелах виділяють інноваційну логістичну стратегію, яка є довгостроковим напрямком розвитку логістики у компанії. Інноваційна логістична стратегія зачіпає форми та засоби реалізації логістики в компанії, напрями стратегії визначаються вищим керівництвом підприємства відповідно до стратегічних цілей. Інноваційна логістична стратегія спрямована на забезпечення оптимізації всіх ресурсів компанії в процесі управління основними та супутніми логістичними процесами.

Інноваційна логістична стратегія відрізняється процесом розробки та визначає такі етапи:

1) формулювання мети інноваційної логістичної стратегії, що полягає у забезпеченні компанії конкурентоспроможними перевагами на ринку. Крім головної мети, на даному етапі формуються другорядні цілі.

2) розробка завдань, які здатні визначити та вирішити конкретні питання, виконання яких призведе до досягнення поставленої мети. Ось приклад деяких завдань інноваційної логістичної стратегії:

- досліджувати, резюмувати, систематизувати та застосувати світовий досвід інноваційної логістичної діяльності;

- сформулювати банк інноваційних ідей, які торкалися б управління основними та потоковими процесами;

- побудувати та впровадити механізм та методичний інструментарій у прикладну логістичну діяльність;

- створити базові фундаментальні та прикладні програми, а також методичні інструменти для структур усіх рівнів, що базуються на використанні базисних логістичних новоутворень;

- оцінити ефективність реалізованих логістичних заходів, зіставивши вигоди і витрати, а також отримавши певний економічний ефект та економію від впровадження заходів [25].

3) процес отримання прогностичної інформації, а саме прогнозування результатів. Способи, що дозволяють визначати ймовірний стан чи розвиток подій у майбутньому, називають методами прогнозування. Методи можуть бути як якісними, так і кількісними. Наприклад, до якісних методів прогнозування можна віднести:

- «Круглий стіл» – вільний обмін думками людей із різними позиціями та відповідальністю;

- «Коріння трави». Найкраще споживача та його потреби знає той, хто безпосередньо працює з ним. Таким чином, прогнози, одержувані з самого заснування компанії, підсумовуються і передаються на більш високий рівень;

- Маркетингові дослідження;

- "Метод Делфі" і т.д. [26].

4) аналіз логістичних витрат. У реалізації логістичних стратегій важливу роль грає мінімізація логістичних витрат. У кожному окремому випадку логістичні витрати можуть бути різного рівня, як мінімальними, так і максимальними, і при цьому бути оптимальними для підприємств у рамках реалізованої корпоративної та логістичної стратегії.

Відрізняють такі методи аналізу логістичних витрат:

- порівняльний аналіз на основі еталонних показників - бенчмаркінг;

- вартісний аналіз;

- функціонально-вартісний аналіз [27].

5) оцінка ризиків. Розробка логістичних стратегій, як будь-які інші процеси, супроводжуються ризиком, оскільки відбуваються за умов невизначеності. Невизначеність умов, у яких реалізуються логістичні операції, є наслідком впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, зв'язаних з недостатнім знанням тих об'єктів чи суб'єктів, із якими доводиться мати справу у процесі бізнесу. Зниження чи запобігання ризику є головними

завданнями логістики. Невизначеність ринкових відносин, у яких здійснюється виробничо-господарська діяльність суб'єктів, зумовлена впливом різних фактів: природних, екологічних, політичних, фінансових, економічних, транспортних, виробничих тощо.

Логістичні системи функціонують за умов нерівномірності, сезонності переміщення матеріальних потоків, нестабільності їх надходження, невизначеності, зумовленої рівнем надійності устаткування [28].

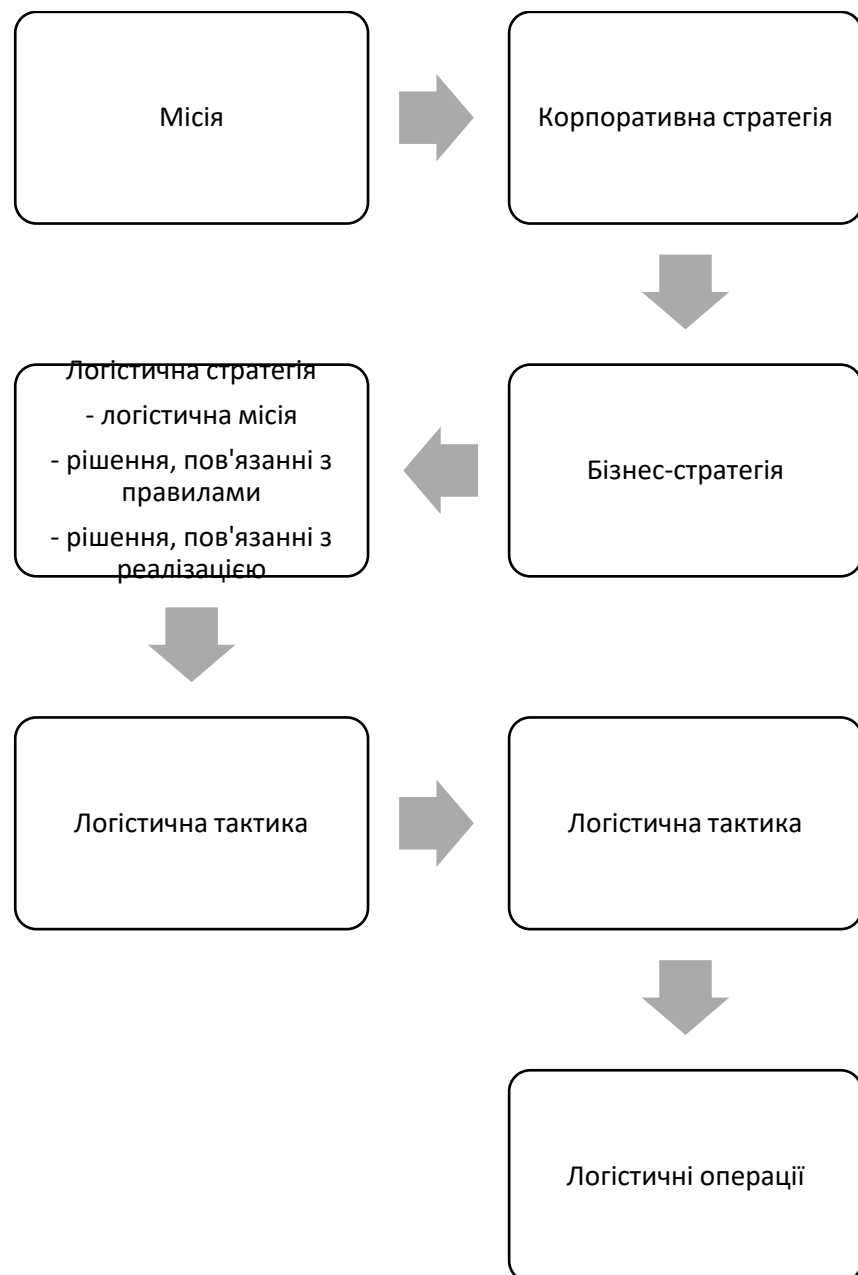


Рис. 1.6. Рівні рішень у логістиці

Джерело: [25]

б) реалізація результатів. Інноваційні логістичні стратегії стають ефективними, коли підкріплені рішеннями та конкретними діями, що застосовуються та реалізуються на нижчих рівнях (рис. 1.6).

Основними елементами реалізації інноваційної логістичної стратегії є:

- моніторинг ступеня задоволеності споживачів, тобто орієнтування на переваги замовника. Необхідно розробляти заходи, спрямовані на адаптацію компанії до факту зміни переваг та вимог замовника, вивчення поведінки клієнтів, забезпечення розвитку та відповідності продукту чи послуги перспективним вимогам замовника. Досягненню цих цілей сприяє прогнозування переваг споживачів, моніторинг ринку на наявність досягнень у сфері логістики та розвитку технологій;

- компетенції топ-менеджерів компанії, які необхідні для успішного керівництва та організації виробничих процесів;

- розробка інноваційного проекту та залучення співробітників до інноваційної діяльності. Керівники компанії повинні формувати таке зовнішнє та внутрішнє середовище, яке сприяло б обміну досвідом, створенню та просуванню нових ідей.

- використання технології «Just-in-time». Суть технології - побудова логістичного процесу, який зміг би забезпечити точно до призначеного терміну та місця доставку матеріальних ресурсів незавершеного виробництва, а також готової продукції в необхідній кількості. Застосування технології «Just-in-time» дозволяє компаніям покращувати відносини із замовниками, збільшувати обсяги реалізації продукції, стабілізувати становище на ринку, покращувати фінансовий стан, а також підвищувати конкурентоспроможність. Система JIT основною метою ставить порятунок підприємства від будь-яких зайвих витрат, ефективне використання виробничого потенціалу підприємства та забезпечення високого рівня якості продукції та надійності [29];

- використання кайдзен-логістики, тобто постійне прагнення вдосконалення діяльності за рахунок усунення втрат, невиробничих витрат. Система кайдзен має дві ключові складові: технологічну та людську. Технологічна - це набір методик пошуку та усунення втрат. Людська - це залучення всіх працівників на місцях у безперервні покращення. Зазвичай, робітники просто виконують свої функції, в кайдзен робітники одночасно дивляться, що можна покращити, вносять пропозиції, обговорюють, і незабаром реалізуються. Ідеї поліпшень приходять «знизу», від працівників, а чи не зазвичай від начальства [30].

- SWOT-аналіз, мета якого виявлення резервів у роботі логістичного ланцюга та розробки та впровадження найбільш доцільних та ефективних рішень, що забезпечують реалізацію стратегії розвитку підприємств [31].

7) ефективність отриманих результатів та її оцінка. Ефективність інноваційної логістичної стратегії залежить від того, наскільки добре було організовано виробництво та збут, здійснено інтеграцію логістичної діяльності в основних сферах відтворення, щоб оптимізувати ресурси та впровадити корпоративну стратегію [31].

Розроблена логістична стратегія впливає на безліч факторів. Розробкою стратегії займаються менеджери середньої ланки, тоді як менеджери нижнього рівня аналізують ефективність стратегії та фактори, на які вплине розроблена логістична стратегія (рис.1.7).

Говорячи про реалізацію логістичної стратегії, компанії передбачають перетворення загальних цілей стратегії на конкретні та прийняття рішень на нижчому рівні. Стратегія вважається ефективною, якщо вона була успішно реалізована, тобто довгострокові цілі були перетворені на вирішення нижчих рівнів, а дії, спрямовані на їх досягнення, були виконані. Досить важким видається процес перетворення логістичної стратегії на вирішення нижчих рівнів. Щоб перейти до реалізації логістичної стратегії, необхідно розглядати рішення в рамках кожної логістичної функції.

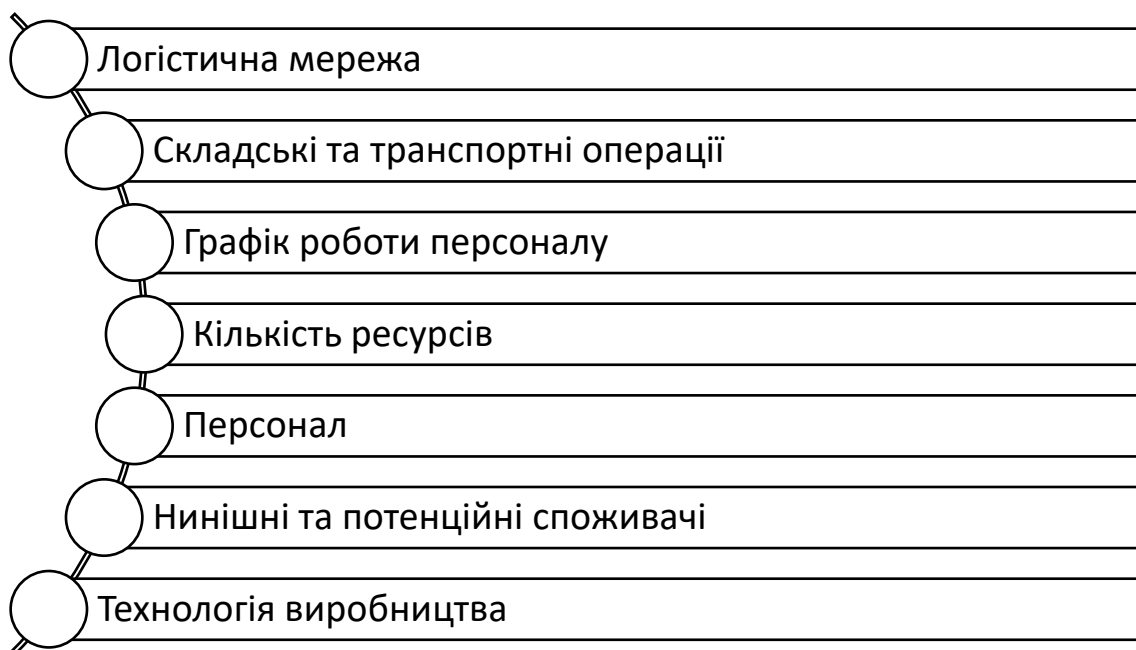


Рисунок 1.7. Фактори, на які вплине розроблена логістична стратегія

Джерело: [23]

Будь-яка стратегія має бути орієнтована на виявлення можливостей розширення результатів діяльності. Щоб вибрати раціональну логістичну стратегію в конкретних господарських умовах, потрібно ґрунтуватися на результатах оцінки діяльності компанії. Компанії мають випускати високоякісні продукти, вибудовувати відносини з клієнтами та постачальниками, ставити найвищу якість та сервіс, використовувати інновації та науково-виробничий потенціал і загалом вести активну економічну діяльність [32]. Власники компаній часто ініціюють нововведення з метою підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

2.1. Особливості ринку транспортних послуг на сучасному етапі розвитку України

На міжнародному ринку транспортних послуг спостерігається потенційна загроза втрати Україною певної частки ринку та перетворення її з провідного експортера на імпортера зазначених послуг. Україна нині на етапі формування і консолідації галузі, істотно поступаючись країнам Західної Європи як за якістю, так і за комплексністю послуг, які надаються національними транспортними компаніями. Подальший розвиток українського ринку транспортних послуг, зміна конкурентних умов на ринку будуть безпосередньо залежати від факторів зовнішнього та внутрішнього порядку. В економічному житті країни транспорт посідає особливе місце. По-перше, він забезпечує зв'язок між різними галузями економіки. По-друге, здійснюється рух продукції зі сфери виробництва до сфери обігу, а тим самим транспортна діяльність виступає продовженням процесу виробництва в межах обігу [33].

На даний час, розв'язання проблем економічного розвитку України одними з перших завдань нашої держави. При цьому особливу увагу привертає транспортна інфраструктура, яка є базовою ланкою забезпечення як економічного розвитку національної економіки країни так і підвищення якості життя населення. Для розвитку вітчизняної економіки важливим є підвищення ролі транспортного комплексу, що забезпечує життєдіяльність населення, якісний розвиток економіки держави, збереження обороноздатності та можливість досягнення високоефективних зовнішньоекономічних відносин країни.

Транспортна система України представлена різними видами транспорту: залізничним, автомобільним, морським, авіаційним, тощо.

Україна володіє розвиненою інфраструктурою залізничного та водного транспорту. За довжиною мережі залізниць Україна посідає друге місце у Європі (21,7 тис. кілометрів залізниць), у Чорноморському, Азовському та Дунайському басейнах розташовано 18 морських торговельних портів; довжина внутрішніх водних шляхів на найбільших європейських річках Дунай та Дніпро - 2,2 тис. кілометрів. Вигідне географічне положення України обумовлює проходження Пан'європейських транспортних коридорів № 3, 5, 7, 9; коридорів Організації співробітництва залізниць (ОСЗ) № 3, 4, 5, 7, 8, 10 та транспортного коридору Європа – Кавказ - Азія (ТРАСЕКА) [5]. І цей перелік можна вести безкінечно.

Особливо розвинена інфраструктура залізничного і водного транспорту. Головним видом пасажирських і вантажних перевезень виступає автомобільний. Площа країни дорівнює 603 550 км² (46-те місце у світі) [34]. Форма території країни — складна, витягнута в широтному напрямку; максимальна дистанція зі сходу на захід — 1316 км, з півночі на південь — 893 км [35].

Географічне положення України дозволяє країні контролювати сухопутні, повітряні транспортні шляхи між країнами Східної та Центральної Європи; морські транспортні шляхи в акваторіях Чорного і Азовського морів; транспортні коридори внутрішніми водними магістралями між акваторіями Балтійського і Чорного морів (Дніпровсько-Бузький канал водної системи Вісла — Дніпро); трубопровідний транспорт вуглеводнів до країн Європи зі сходу (Дружба, Союз, Уренгой — Помари — Ужгород) [36].

Розвиток ринку логістики будь-якої країни, в тому числі і України, залежить від стану її економіки. Його оператори забезпечують взаємодію учасників економічних відносин, пов'язують виробничі ланцюжки, дозволяють товарам знайти своїх покупців. Обсяги наданих в сфері логістики

послуг безпосередньо залежать від рівня активності їх споживачів, динаміки виробництва, внутрішньої і зовнішньої торгівлі.

Виходячи із зазначених залежностей, можна виділити наступні фактори, що впливають на розвиток логістичного ринку нашої країни в даний час:

1. Динаміка українського промислового виробництва. У 2019-2020 роках спостерігається зростання загальних обсягів виробництва, але це пожвавлення стосується не всіх груп товарів.

2. Обсяги внутрішньої оптової та роздрібною торгівлі також останнім часом мають тенденцію до збільшення.

3. Загальне зниження доходів учасників економічної діяльності змушує їх до мінімізації своїх витрат, в тому числі і за рахунок логістичних послуг.

Пожвавлення ринку логістики спричинить за собою підвищення попиту на складські приміщення. Подальше збільшення товарообігу призведе до зниження вакантності наявних складів і, в перспективі, до дефіциту площ зберігання. Уникнути цього допомогло б поява і реалізація нових проектів з будівництва в регіонах великих логістичних комплексів, але в даний час інформація про такі проекти відсутня [37].

Логістика - важлива галузь для економіки України, і її важливість визначається тим, що добре розвинена логістика допомагає розвивати виробництво. Але в той же час логістика залежить від стану економіки країни і, в першу чергу, від стану промисловості. Можна порівняти залежність між промисловістю і логістикою. У 2012 році почався спад, який тривав до 2015 року. У 2015 році спад виробництва був -13%, це сильно вдарило по ринку вантажоперевезень. Як можна побачити, обсяги вантажообігу також почали знижуватися, і низу вони досягли теж в 2015 році - було перевезено 315 млрд. т на кілометр. Але, вже починаючи з 2016 року, спостерігається поступове відновлення - 2,6% в 2016 році, і в 2017 році - 6,1%. Хоча, до тих оборотів, які були до кризи в 2013 році, ще далеко. Другий фактор, що впливає на ринок логістики - це зовнішньоторговельна діяльність. Крім виробників

основними споживачами ринку логістики є імпортери, які постачають продукцію. Якщо подивитися на динаміку зовнішньоторговельного обороту і обсяги вантажообігу в 2012-2017 рр., Можна порівняти обсяги вантажообігу із зовнішньоторговельним оборотом країни (обсяги експорту та імпорту разом). Зовнішньоторговельний оборот, починаючи з 2013 року і до 2016 року, знижувався, тут існує пряма залежність - зниження обсягів експорту / імпорту призводить до того, що обсяги вантажоперевезень знижуються [37].

Другий фактор, що впливає на ринок логістики - це зовнішньоторговельна діяльність. Крім виробників основними споживачами ринку логістики є імпортери, які постачають продукцію. Якщо подивитися на динаміку зовнішньоторговельного обороту і обсяги вантажообігу в 2012-2017 рр., Можна порівняти обсяги вантажообігу із зовнішньоторговельним оборотом країни (обсяги експорту та імпорту разом). Зовнішньоторговельний оборот, починаючи з 2013 року і до 2016 року, знижувався, тут існує пряма залежність - зниження обсягів експорту / імпорту призводить до того, що обсяги вантажоперевезень знижуються. Подивимося географію вантажоперевезень - основне зниження зовнішньоторговельного обороту відбулося за рахунок зниження поставок експорту та імпорту з ЄС. Це зниження не було компенсовано іншими країнами. У 2013 році обсяг вантажообігу зі східними сусідами був 38,3 млрд. Доларів, в 2017 році цей показник дорівнював 11 млрд. дол., Падіння склало 75%. З іншими країнами зовнішньоторговельний оборот змінився дуже незначно. Потужності в логістиці залишилися не задіяними, особливо ті, які возили вантажі в Білорусь та інші країни СНД. Так що у нас є потенціал для розвитку.

Подивимося географію вантажоперевезень - основне зниження зовнішньоторговельного обороту відбулося за рахунок зниження поставок експорту та імпорту зі східними сусідами. Це зниження не було компенсовано іншими країнами. У 2013 році обсяг вантажообігу з східними сусідами був 38,3 млрд. доларів, в 2017 році цей показник дорівнював 11 млрд. дол., Падіння склало 75%. З іншими країнами зовнішньоторговельний

оборот змінився дуже незначно. Потужності в логістиці залишилися не задіяними, особливо ті, які возили вантажі в Білорусь та інші країни СНД. Так що у нас є потенціал для розвитку.

Подивимося структуру вантажообігу в розрізі видів транспорту. На першому місці довгий час знаходяться вантажоперевезення залізничним транспортом, але тенденція до того, що частка Укрзалізниці постійно зменшується - в 2014 році вона становила 62,5%, вже 2017 року вона зменшилася до 55,9%. Дуже позитивним є те, що зростає частка автомобільних перевезень, незначно з 11,3% до 12%, але зростання відзначається. Частка водних вантажоперевезень знизилася. Динаміка вантажообігу за 1-й квартал 2016-2018 рр. за видами транспорту. Обсяг автомобільних вантажоперевезень зріс до 9,6 млн. тон. У всіх інших видах вантажоперевезень (залізничний, трубопровідний, водний, авіаційний транспорт) відбулося зниження обсягів. Основні фактори, що впливають на ринок логістики - це загальний стан економіки, стан промисловості, і вартість (тариф на вантажоперевезення). Подивимося на динаміку вартості та обсяги вантажоперевезень залізничним транспортом, для порівняння як впливає тариф на обсяги залізничних вантажоперевезень. Ми бачимо тут зворотну залежність - з ростом тарифу відбувається зниження обсягів. Пік зростання тарифів припав на 2015 рік, це було пов'язано з девальвацією та інфляцією, яка склала приблизно 40% і навіть більше. І приблизно в цей же час темпи зростання обсягу вантажоперевезень досягли низу, в 2014 році -12,4%. З 2017 року можна спостерігати стабілізацію на ринку залізничних перевезень - 339 млн. т за 2017 рік було перевезено Укрзалізницею [38].

Як впливає вартість фрахту на ринку автомобільних перевезень? Тут ми також можемо спостерігати зворотну залежність - з ростом вартості фрахту обсяги знижуються. У 2015 році, коли темпи зростання вартості становили приблизно 27-28%, обсяги перевезень були найнижчими. З 2016 ми спостерігаємо стабілізацію, і навіть невелике зростання - у 2017 році ми вийшли на рівень 2014 по обсягам перевезень вантажів. Можливо, що в

найближчому майбутньому буде введено штраф за перевантаження не тільки для вантажоперевізників, а й для вантажовідправників. Ми повинні про це знати і враховувати в своїх планах на майбутнє. З чого складається структура тарифу вантажоперевізників в 2017 році в Україні? Варто відзначити, що більше половини вартості, приблизно 60%, становить вартість палива. Всі інші статті витрат - це запчастини, комплектуючі, прибуток вантажоперевізника, зарплати водіїв. Який фактор впливає на вартість першу чергу? Це, звичайно ж, девальвація української гривні. На ринку автоперевезень транспортні засоби імпортного виробництва, і з ростом вартості іноземної валюти, вартість запчастин збільшується. Динаміка середньомісячних роздрібних цін на дизельне паливо в Україні. Поступово відбувалося зростання, основними факторами цього зростання була девальвація української гривні. Варто зазначити що, починаючи з січня 2018 року, Україна перейшла на нові стандарти якості дизельного палива - Euro 5, але це не сильно вплинуло поки на вартість дизельного палива. Більшість вантажоперевізників, особливо ті які їздять до країн СНД, закупають паливо в Білорусі, і приїжджають в Україну з повними баками, тим самим зменшуючи попит на українському ринку. Також варто відзначити існування величезного «чорного» ринку дизельного палива.

Рівень середньої зарплати в логістиці. Рівень зарплат відпрацьовував інфляцію - з ростом інфляції зарплати збільшувалися. Тобто в зарплати не закладено збільшення в зв'язку з ростом продуктивності праці. Чи не закладено збільшення зарплати, як підвищення добробуту працівника. Просто відбувалася індексація заробітних плат. У зв'язку з цим знижується привабливість галузі для потенційних працівників. Основний попит в логістиці на професії водіїв-експедиторів, комірників. Вартість їх праці в місяць становить приблизно 10000 гривень [38].

Динаміка вантажоперевезень водним транспортом за 2014-2017 рр. У 2017 році 5,89 мільйона тонн вантажу було перевезено водним транспортом. За прогнозами Мінінфраструктури в Україні є потенціал для збільшення

цього показника до 30-35 млн. Т, приблизно в 5-6 разів. Перевезення річковим транспортом складають 3,64 млн. Т, вони більш-менш стабільні. Зниження обсягу відбулося за рахунок високої конкуренції з морськими перевезеннями. Конкурентами в даному випадку виступають міжнародні перевізники. Структура вантажоперевезення річковим транспортом за видами продукції в 2016-2017 рр. Здавалося б, це ідеальний вид транспорту для перевезення зернових, але насправді лідирують тут будівельні вантажі, вони склали в 2016 році 35,7%, а в 2017 році вони зросли до 43,3%. Що заважає розвитку нашої річкової галузі вантажоперевезень? В першу чергу, це відсутність стимулюючого законодавства. Друга причина - відсутність транспорту. І третя - монополія на даному ринку.

Далі звернемо увагу на інформацію щодо вантажоперевезень починаючи з 2018 року.

Повсюдне глобальне впровадження карантинних заходів в рамках боротьби з пандемією торкнулося всі галузі бізнесу, що в цілому негативно відбилося на логістичній галузі, показники роботи якої залишаються індикатором розвитку макроекономіки. Залишаючись залученої в процесі інтеграції та глобалізації, економіка України також відчула вплив епідемії, що відбилося в істотному зниженні темпів приросту ВВП в цілому і показників торгували зокрема.

Стосовно сьогодення ми маємо звернути увагу на тотальні зміни у стані логістичного потенціалу України у 2020 та 2021 роках. По-перше варто розглянути логістичні «тренди» 2020-2021 років, як життя після пандемії.

Тренд 1. Демпінг на логістичному ринку.

Посилення боротьби за клієнта спричиняє виникнення цінового демпінгу на ринку вантажоперевезень, так як кількість вантажів зменшується, а транспорт простоює. Багато компаній не витримають тривалого демпінгування.

Тренд 2. Відхід з ринку слабких гравців. Криза COVID-19 - «ідеальний шторм»

Найближчим часом ринок логістичних послуг будуть змушені покинути дрібні і деякі середні гравці. Тут, як в теорії Дарвіна, виживе найсильніший. Той, хто встиг накопичити грошей за останні два «ситих» року і не обтяжив себе значними зобов'язаннями, зараз обов'язково подивиться на можливість щось купити, наростити парк і частку ринку. Відбудеться низка банкрутств, злиттів і поглинань.

Тренд 3. Розвиток колаборацій, кооперації, об'єднання сервісів.

Гравці почнуть об'єднуватися в суспільства для спільного користування послугами один одного. Транспортні і сервісні компанії починають з'єднувати, розробляти унікальні комплексні пропозиції для клієнтів і, як наслідок, посилювати спільні позиції, об'єднуючи свої сервіси.

Тренд 4. Відмова від закупівель. Збільшення попиту на послуги ремонту та технічного обслуговування автопарків.

Відмова від оновлення автопарку в зв'язку з ростом курсу валют і пандемією спостерігається в 90% логістичних компаній. Це означає, що парк автомобілів буде застарівати, і будуть затребувані послуги, пов'язані з ремонтом і технічним обслуговуванням автопарків.

Тренд 5. Збільшення попиту на послугу «збірні вантажі»

Спостерігається тенденція до зменшення партій доставляються вантажів і збільшення кількості відправлених збірних вантажів. Істотні обмеження на авіап перевезення «перекине» частина попиту з боку вантажовласників на перевезення збірних вантажів. Розвиток аутсорсингу навчить гравців ринку «заповнювати» транспортні засоби та групувати відправки на взаємовигідних умовах. Особливо високий попит спостерігається зараз на збірні вантажі з європейських країн.

Тренд 6. Впровадження новітніх ІТ-технологій

Про оптимізацію і діджиталізацію говорили давно, але тільки мало хто наважувався на реальні і корінні зміни підходу. У період же пандемії багато компаній зважилися перевести всю роботу «на нові рейки». У логістиці

почалася ІТ-революція. Варто відзначити використання ІТ-платформ для логістичних компаній з метою обміну тарифами і ставками.

Тренд 7. Замовлення перевезень з мобільного пристрою. Поява окремої галузі «мобільні перевізники»

Високоавтоматизована логістичний ланцюжок зараз дуже затребувана. Власники вантажу потребують повний спектр послуг з режимом доступу зі свого мобільного пристрою. Клієнт отримує можливість замовити перевезення на цифровий логістичної платформі, натискаючи на кнопку в мобільному додатку. Саме такі системи будуть затребувані і в майбутньому.

Тренд 8. Розвиток аутсорсингу

Більших обертів набере тренд передачі непрофільних процесів і послуг на аутсорсинг. Хоча цей тренд активно розвивається з 2000-х років, зараз він дає не тільки можливість збереження бюджету, а й істотну економію часу.

Подолання цієї кризи - небувале випробування для управлінських команд всіх гравців логістичного ринку. Потрібно оперативно проінвентаризувати всі доступні заходи держпідтримки і розробити подальший план дій. Це зажадає ресурсів цілої команди, що включає юристів, фінансистів, економістів. Паралельно з цим, зараз настав час переглядати партнерські відносини з підрядниками, терміни і зобов'язання за договорами, ретельно працювати з оборотним капіталом і ліквідністю [40].

А зараз розглянемо більш детально основні тенденції розвитку ринку вантажоперевезень в Україні на 2021 рік.

Ринок вантажоперевезень - одна з найбільш динамічно розвиваються галузей вітчизняного логістичного ринку. З появою нових пріоритетних напрямків доставки в країни ЄС, в умовах перегляду пріоритетів з доставки в країни Близького Зарубіжжя на користь Білорусі, Молдови, Казахстану, при посиленні інтересу до міжміським автоперевезень по Україні, закінчення 2020 року і рік 2021 обіцяють принести загальне зростання по галузі. Однак дане зростання відбувається швидше "всупереч", так як державна підтримка самої транспортної галузі недостатня.

Вантажоперевезення вважаються показником розвитку і здорового функціонування економіки регіону і країни в цілому. Якщо проаналізувати обсяги та характер перевезень, можна зробити висновки про розвиток або вимирання цілих галузей економіки [41].

За офіційною статистикою найбільшим постачальником логістичний послуг в Україні є залізничні перевезення - приблизно 60% всього ринку перевезень. Така доставка теоретично вигідна при замовленнях на великі відстані і при великих обсягах поставок.

Однак в Україні спостерігається значний знос залізничного полотна та рухомого складу, що змушує керівництво залізниці постійно підвищувати ціни на свої послуги. При значній вартості ж / д перевезень замовники шукають і знаходять альтернативні способи транспортування товару, а саме перевезення вантажу.

Висока маневреність, раціональна пристосованість до швидко мінливих вимог ринку і законодавчої бази допомагають автоперевізникам знаходити клієнтів і постійно збільшувати обсяги вантажоперевезень - більш, ніж на 28% за минулий рік в цілому по Україні. Аналітики кажуть, що така тенденція збережеться в 2021 році. Крім того, аналіз тенденцій ринку логістики дозволяє зробити висновки також і про те, що в загальному обсязі вантажоперевезень все більш популярними будуть перевезення автотранспортом на великі відстані, негабаритних вантажів, міжнародні вантажоперевезення, надання вантажоперевізниками додаткових сервісних послуг клієнтам, а концентрація великих обсягів вантажоперевезень в руках солідних транспортних компаній, здатних надавати комплексні послуги, стає все більш вагомим.

Таким чином, підйом транспортної галузі має суттєві шанси продовжитися і в 2021 році. Хоча, звичайно, багато що залежатиме загальної політико-економічної ситуації в країні і на зовнішніх торгових ринках [41].

Динаміка перевантаження вантажів портами України по роках з 2016 по 2020 рік представлена на рис. 2.1.

За 12 місяців 2020 року оператори в морських портах України обробили 158,86 млн т вантажів, що на 1,14 млн т або на 0,7% менше, ніж в 2019 році.

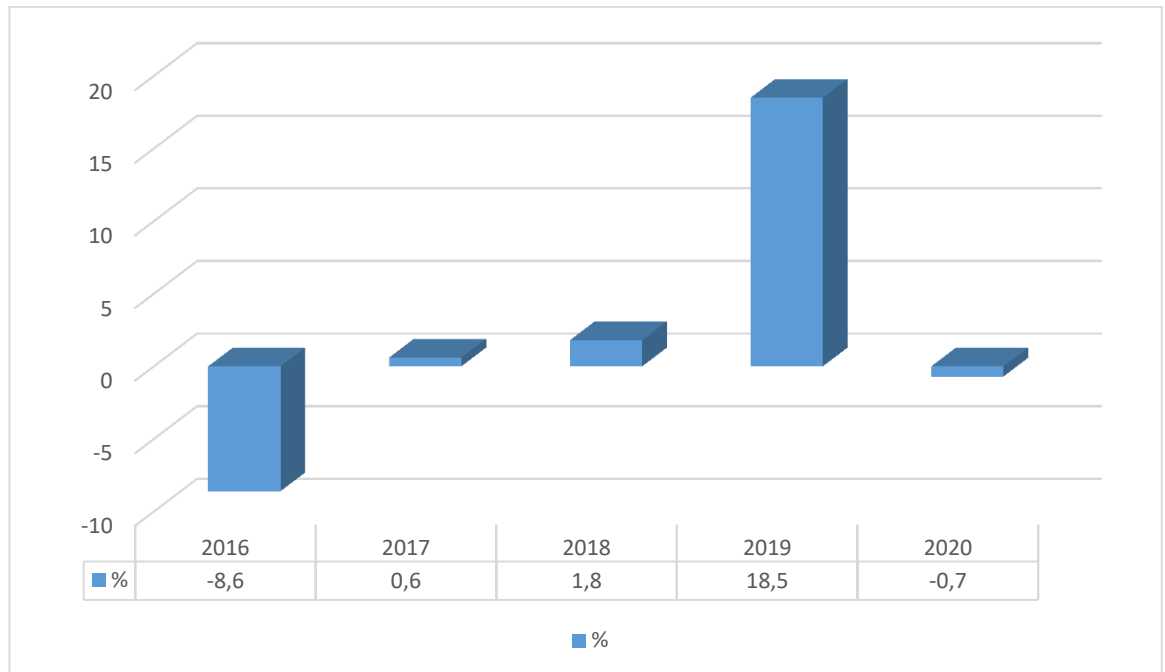


Рис. 2.1. Динаміка перевантаження вантажів портами України по роках, %

Джерело: [42]

За обсягами перевалки лідерами є п'ять морських портів, які загалом обробили 96,8 млн т вантажів, що складає 91,5% від загальних показників обробки в морських портах України.

Флагманом перевалки вантажів у січні – серпні 2020 року став морський порт «Південний» з обсягом 42,04 млн т обробленого вантажу (+25,5%).

На другому місці — морський порт Миколаїв з перевалкою у 19,2 млн т (-9,9%), а на третьому та четвертому місцях — морські порти Одеса та Чорноморськ в обсязі 15,6 млн т (-7,2%) та 15,4 млн т (-0,7%) відповідно. На п'ятому — морський порт Маріуполь, який збільшив перевалку до 4,6 млн т (+21,1%). Динамічно збільшує перевалку вантажів морський порт Ольвія до 2,6 млн т, що більше на 0,9 млн т або 51,5% до аналогічного періоду

минулого року. Морський порт Бердянськ до 1,5 млн т із приростом 0,4 млн т або 32,9% [43].

За обсягами перевалки на 2021 рік лідерами є п'ять морських портів, які загалом обробили 9,35 млн т вантажів, що складає 93,3% від загальних показників обробки в морських портах України.

Флагманом перевалки вантажів у січні 2021 року став морський порт «Південний» з обсягом 3,7 млн т обробленого вантажу (-19,6%).

На другому місці – морський порт Миколаїв з перевалкою у 1,98 млн т (-24,3%), а на третьому та четвертому місцях – морські порти Одеса та Чорноморськ – 1,71 млн т (-15,5%) та 1,42 млн т (-38,2%) відповідно. На п'ятому — морський порт Маріуполь, який збільшив перевалку до 526 тис. т (-4,5%) [44].

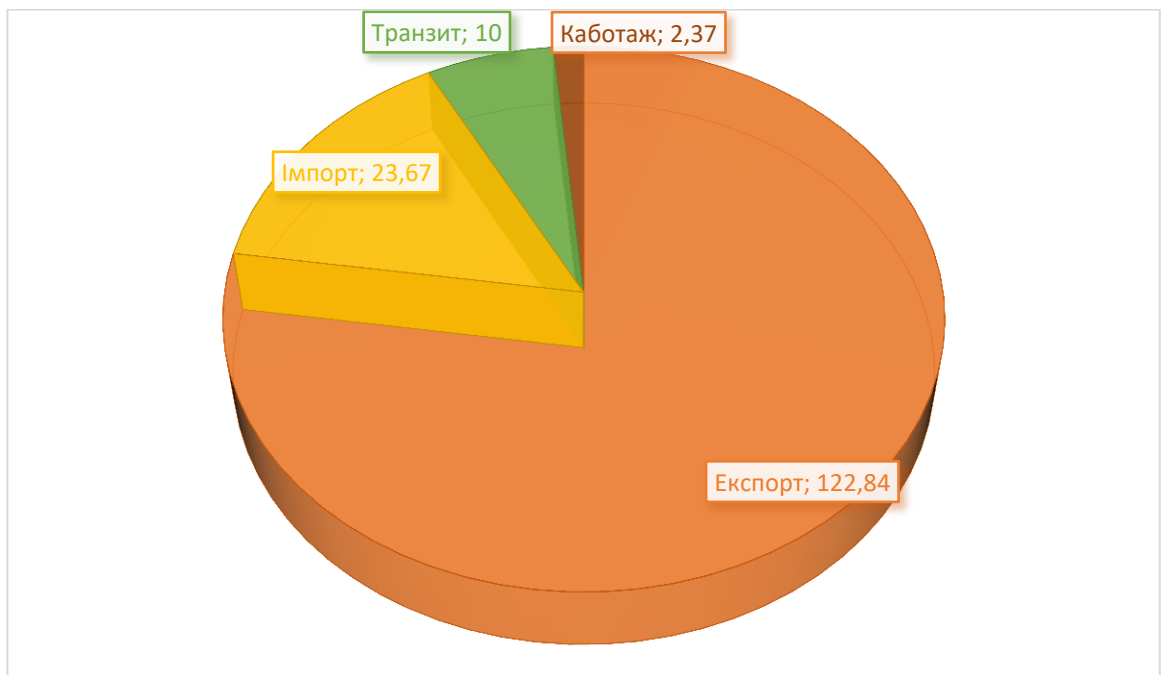


Рис. 2.2. Перевантаження вантажів в портах України в розрізі експорту, імпорту та транзиту за 2020 рік, тон

Джерело: [45]

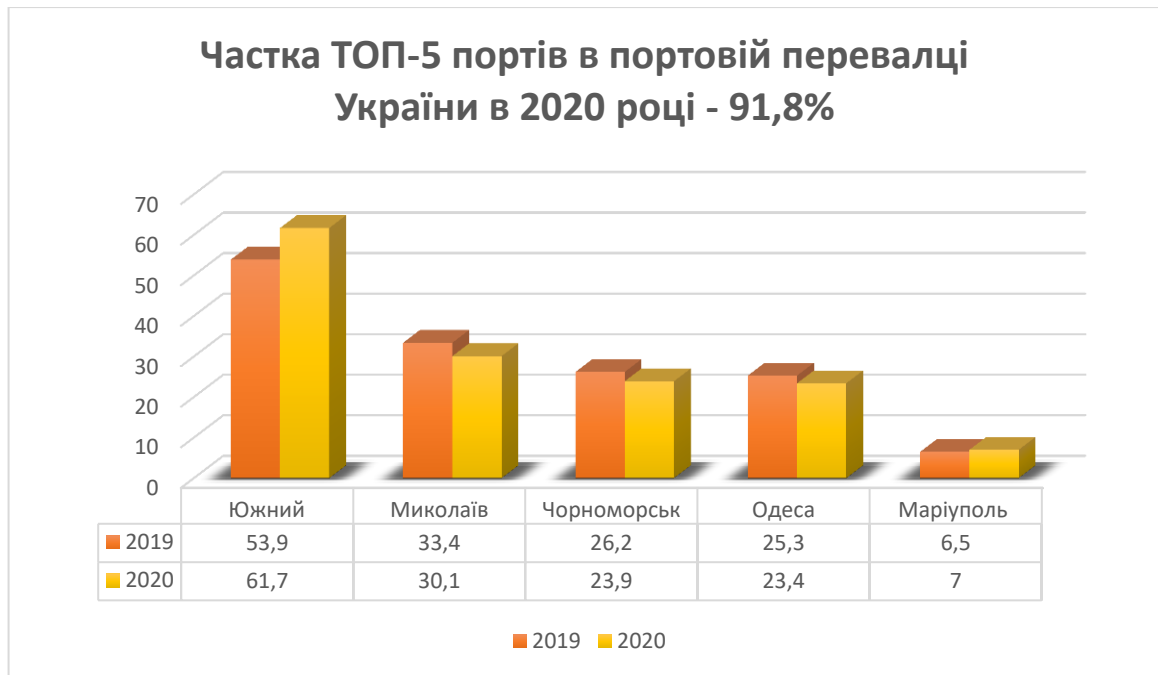


Рис. 2.3. Лідери за обсягами перевантаження вантажів в 2020 та 2019 роках,
млн. тон

Джерело: [45]

Нагадаємо, що за перший місяць 2021 року портові оператори у морських портах України обробили 10 016,26 тис. т вантажів, що на 3 469,56 тис. т або на 25,7% менше, ніж за аналогічний період минулого року. За словами директора департаменту організації роботи портів апарату управління ДП «АМПУ» В'ячеслава Вороного, зменшення показників перевалки в морських портах, в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, обумовлено зменшенням:

- експорту зернових вантажів на 1 946,28 тис. т. (або на 42,0% у порівнянні з січнем 2020 р.) та зокрема скороченням показників обробки контейнерів із сільгосппродукцією до 33,9 тис. т. (-21,6%) (здороження фрахту), викликане зменшенням врожаю через посуху та затримкою із збору зерна у новому 2020/2021 маркетинговому році, а також через високі ціни, обумовлені дефіцитом, спричиненим пандемією COVID та невиконанням зобов'язань за ф'ючерсними контрактами. Слід зазначити, що в Україні в 2020 році було зібрано на 9,7 млн т зернових вантажів менше ніж у минулому

році, але тенденція спаду обробки цих вантажів повинна зупинитись вже до збору нового врожаю;

- імпорту коксівного вугілля на 612,56 тис. т. (-81,6% до показників 2020 р.), викликане ціновою кон'юнктурою з причини затримок поставки вугілля на світовому ринку, закриттям основних вугільних портів в Австралії через пандемію COVID, та зміною схем поставок;

- зниженням показників перевалки імпортованих контейнерів до 36,4 тис. TEU (-15,0% до аналогічного періоду 2020 р.) через зменшення ввезення легкових транспортних засобів та товарів народного споживання у контейнерах, обумовленого зниженням споживання населенням на фоні росту вартості ставок на морський фрахт, викликане дефіцитом контейнерів по всьому світу через стрімкий приріст перевезень між США та Китаєм за рахунок відновлення економік зазначених країн в кінці 2020 року;

- транзиту руди на 343,75 тис. т. (-93,6% до показників 2020 р.) через припинення поставок руди компанії «Металоінвест» (Михайлівський ГОК) з РФ через морський порт «Південний» внаслідок запуску у жовтні 2020 року перевалки руди терміналом «Ультрамар» в морському порту «Усть-Луга».

2.2. Сучасний стан транспортно-логістичної інфраструктури в зарубіжних країнах (в ЕС)

Розбудова та розвиток транспортно-логістичної системи (далі – ТЛС) України значною мірою обумовлюється її європейським напрямом інтеграції. Досвід країн Західної Європи та Північної Америки свідчить, що розвиток логістики та транспортного сектору дає змогу зменшити загальнологістичні витрати майже на 12–35 %, транспортні витрати – на 7–20 %, витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи та збереження матеріального потоку – на 15–30 %, а також прискорити швидкість обігу матеріальних ресурсів на 20–40 % та скоротити їх запаси на 50–200 %. Координацію

технологічної, технічної та організаційно-економічної взаємодії між усіма функціональними ланками в таких країнах забезпечує відповідна логістична система, яка забезпечує взаємодію всіх учасників транспортно-розподільчого процесу в організаційно-економічному, технічному, технологічному та інформаційному аспектах руху вантажних потоків [46].

Транспортно-логістична система – це інтегрована багаторівнева та багатофункціональна сукупність суб'єктів транспортно-логістичної діяльності та об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури країни, що взаємодіють між собою з метою оптимізації руху вантажопотоків за мінімальних витрат на максимально вигідних умовах, та забезпечує якісне надання транспортно-логістичних послуг. На створення ефективної ТЛС безпосередньо впливають: міжнародне та національне регулювання перевезення вантажів, фінансова система країни, ринкова інфраструктура, природно-ресурсний потенціал країни, ринок споживачів транспортно-логістичних послуг [47].

Країни ЄС досягли особливо значних успіхів у координації транспортно-логістичної стратегії, яка дістала назву єврологістика, та розглядається як інфраструктурна основа та важлива складова процесу євроінтеграції. У проектах єврологістики, важливе місце належить Україні, котра пов'язана з її надзвичайно вигідним географічно-транзитним положенням, яке обумовлено, в першу чергу, проходженням територією країни Пан'європейських транспортних коридорів. Їх інтенсивне використання може значно збільшити доходи державного та регіональних бюджетів, сприятиме розвитку дорожньої інфраструктури, транспортної та усіх причетних до неї галузей загалом. Європейська Рада наполягає на переорієнтуванні інвестицій в інфраструктуру Транс'європейських мереж, пріоритетні проекти яких є суттєвими елементами для посилення цілісності внутрішнього ринку. Вартість створення Транс'європейської транспортної мережі у період з 2007 по 2020 рр. оцінюється у 600 млрд євро [48].

Затримки у створенні ефективних транс'європейських зв'язків, зокрема транскордонних ділянок, негативно впливають на конкурентоспроможність Європейського Союзу, держав-членів та периферійних регіонів.

В транспортно-логістичній діяльності ЄС велике значення приділяється інновацій на основі впровадження нових технологій, створення сучасного транспортного і складського обладнання, будівництва нових автоматизованих логістичних центрів. Новітні досягнення в даній галузі відображають регулярні спеціалізовані виставки в Європейському Союзі. Консалтингові фірми і наукові установи в ЄС періодично проводять дослідження в галузі транспорту і логістики, виявляючи основні напрямки розвитку цих галузей.

Пріоритетним напрямком розвитку транспортно-логістичної системи в Європейському Союзі, як і в усьому світі, є створення транспортно-логістичних центрів. Згідно з визначенням, прийнятим Європейською економічною комісією, транспортно-логістичний центр - це територіальне об'єднання незалежних компаній і підприємств, що займаються вантажними перевезеннями та супутніми послугами (наприклад, з технічного обслуговування і ремонту, зберігання). Дане об'єднання має включати в себе як мінімум один термінал (місце, обладнане для перевалки і зберігання інтермодальних транспортних одиниць - контейнерів, змінних кузовів і напівпричепів, придатних для інтермодального перевезення) [49].

Досвід ЄС свідчить про значну роль логістичних центрів у формуванні бюджету і скорочення логістичних витрат споживачів. Наприклад, в Нідерландах діяльність логістичних центрів приносить 40% доходу транспортного комплексу країни, у Франції - 31%, в Німеччині - 25%. В Європейському Союзі логістичні послуги є одними з найбільш значущих в економіці країн. Загальний оборот ринку логістичних послуг в ЄС сягає понад 600 млрд євро на рік [50].

За даними Європейської логістичної асоціації використання ТЛЦ в ланцюгах поставок при здійсненні мультимодальних перевезень дозволяє

замовникам економити 12-15% від вартості доставки в прямому змішаному сполученні. При цьому найбільш часто на аутсорсинг ТЛЦ передавалися такі логістичні функції, як: складування - 73,7%; зовнішня транспортування - 68,4%; оформлення платежів - 61,4%; внутрішня транспортування - 56,1%; консолідація вантажів - 40,4%; пряма транспортування - 38,6%. Отже, переробка транзитних вантажів ТЛЦ дозволяє зменшити логістичні витрати в кінцевій ціні товару.

В ЄС великі транспортно-логістичні центри створюються, як правило, за підтримки держави. При цьому деякі транспортно-логістичні центри формувалися з використанням принципу стратегічного державно-приватного партнерства. В Європейському Союзі вироблена спільна структура для транспортно-логістичних центрів, наявність ж або відсутність певних елементів залежить від величини ТЛЦ, а також їх розташування і цілей функціонування. Будівництво ТЛЦ в Німеччині характеризується рядом особливостей: сильна державна підтримка на всіх рівнях; федеральний бюджет бере участь у фінансуванні інвестицій через Deutsche Bahn AG (Німецькі залізниці); практикуються цільові дотації і кредитування по конкретним інвестицій. Німецька модель передбачає участь держави як в фазі планування, так і в фазі реалізації проектів розвитку ТЛЦ. Створені логістичні центри в Німеччині управляються через наглядові органи, які створюються різними організаціями - учасниками проекту: інвесторами, інвестиційними консорціумами, компаніями з розвитку, муніципалітетом, асоціаціями і союзами [50].

В Австрії прийнято спеціальну програму розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, що передбачає державне сприяння при оптимізації логістичних ланцюгів доставки вантажів. Основою для цього стали зняття економічних обмежень при плануванні змішаних перевезень, інформатизація логістичних ланцюгів, поліпшення транспортного сполучення з віддаленими регіонами, підвищення ефективності транспортної інфраструктури. За даними Федерального міністерства транспорту в даний

час тільки одна транспортно-логістична компанія Австрії має частку держави - це Австрійські залізниці. Держава безпосередньо бере стратегічні рішення щодо розвитку даної компанії і координує роботу її інфраструктури. Решта логістичні компанії є приватними, і тому загальної координуючої їх діяльності організації в Австрії не існує. У Бельгії відсутні державні структури, які координують роботу логістичних центрів. Разом з тим існують неурядові організації, які сприяють інвесторам в створенні і функціонуванні об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури. Внутрішня структура логістичних компаній в Бельгії спеціалізована не по географічним принципом кінцевого місця призначення, а за влучним висловом товару. Наприклад, один з великих бельгійських ТЛЦ - Katoen Natie має п'ять основних підрозділів, що спеціалізуються на доставці нафтохімічних продуктів, спеціальних хімікатів, товарів споживання, продукції машинобудування і автомобілебудування. У свою чергу, кожне з цих підрозділів має мережу більш спеціалізованих відділів. При цьому будь-який підрозділ надає послуги з транспортування, пакування, сортування, зберігання, супроводу та оформлення товарів. Всього в Бельгії налічується понад 250 ТЛЦ, в яких зайнято понад 20 тисяч осіб [51].

В ЄС спостерігається тенденція укрупнення логістичних операторів і об'єднання ТЛЦ в союзи, включення їх в глобальну логістичну систему. Щодо новою тенденцією в розвитку логістики в ЄС є формування загальноєвропейської системи руху товару, яка передбачає наявність декількох опорних центрів логістики і взаємодіючих з ними регіональних логістичних транспортно-розподільних центрів. Така система покликана прискорити просування вантажних потоків і забезпечити безперервність процесу руху товару. Основні напрямки розвитку транспортно-логістичної системи в Європейському Союзі: - залучення великих приватних інвестицій в будівництво ТЛЦ; - створення ефективних систем інженерно-технічного, комунікаційного та інформаційного забезпечення; - будівництво високотехнологічних виробничо-складських об'єктів і комплексної

інфраструктури придорожного сервісу; - впровадження сучасних інформаційних технологій відстеження відправлень, оптимізації завантаження транспорту; - створення ефективної розподільної мережі для країн, що розвиваються великих роздрібних мереж [51].

2.3. Перспективи розвитку логістичного потенціалу України

В умовах активного розвитку сільськогосподарського сектора і нарощування обсягів експорту зернових з України все більш гостро відчувається недосконалість логістики. При цьому, незважаючи на безліч труднощів, практично всі обсяги зернових вантажів доставляються в морські порти залізничним і автомобільним транспортом. Разом з тим, при наявності значного потенціалу річкових перевезень регулярно стикатися з проблемами наземної логістики як мінімум нелогічно [52].

По-перше необхідно приділити багато уваги розвитку річкової інфраструктури в Україні. Яка ситуація зараз в цій галузі? Міста Миколаїв і Херсон розташовані на річках, і історично так склалося, що тут зосереджені найбільші потужності по виробництву продукції суднобудування. Більш того, в Радянському Союзі вони були лідерами в цій галузі, і близько 70% робочої сили доводилося на 4 підприємства, розташованих в цих містах. В цілому, суднобудівна галузь України представлена 30 підприємствами, на яких раніше були працевлаштовані близько 120 тис. чол. Зараз же на цих підприємствах працює всього 3,5 тис. чол., Тобто зайнятість в галузі знизилася в 40-50 разів. Настільки ж істотно скоротилися і обсяги вантажів, що перевозяться річковим транспортом. З огляду на роль Миколаєва і Херсона з точки зору експорту сільгосппродукції, розвиток річкової інфраструктури має стратегічно важливе значення. При цьому в даний час з огляду на «перекошу» в тарифах основні обсяги агропродукції, незважаючи на безліч проблем, доставляються в порти Великої Одеси і Миколаєва авто- і

ж / д транспортом. Це обумовлено тим, що в Україні немає повноцінної стратегії розвитку транспортної інфраструктури. І від цього в першу чергу страждають самі міста, їх промисловість, а також інфраструктура на р. Дніпро і Південний Буг. Коли починаєш працювати в бізнесі, то насамперед повинен розроблятися бізнес-план, стратегія розвитку компанії, і тільки після цього приступають до пошуку коштів і опрацювання можливих варіантів оптимізації. Вивчивши досвід Америки, Європи, Республіки Білорусь та інших країн, Україна позначила мету і йде до неї. Зокрема, компанія НІБУЛОН (англ. Nibulon, LLC) — аграрна компанія України, один з найбільших українських сільськогосподарських виробників та експортерів, вже побудувала 12 підприємств на р. Дніпро і 2 - на Південному Бугі [52].



Рис. 2.4. Мережа перевантажувальних терміналів і комплексів з приймання, зберігання та відвантаження зернових та олійних культур компанії «Нібулон»

Джерело:[52]

Зазначимо, що в радянський період, коли річкові перевезення були більш розвинені, по р. Південний Буг перевозилося максимум 50 тис. Тонн зернових на рік (з Вознесенська і Нової Одеси), вже до теперішнього часу держава збільшила даний показник в 12-15 разів - до 600-700 тис. Тонн, і це ще не межа. У наступному сезоні компанія «НІБУЛОН» планує наростити обсяги вантажоперевезень матеріалів до 1 млн. Тонн для будівництва інфраструктурних об'єктів Миколаєва та Одеси. З цією метою на підприємстві будуть збудувати спеціальні судна.



Рис. 2.5. Напрямки використання річкового, автомобільного та залізничного транспорту для мультимодальних перевезень експортних партій вантажів до морських портів у гирлі Дніпра та Південного Буга

Джерело: [52]

Для нарощування обсягів вантажів, що перевозяться річковим транспортом, в Україні повинна бути відповідна інфраструктура, і "Нібулон" разом з державою створює для цього всі необхідні умови. В цілому ж в Україні, крім Світловодського річкового терміналу компанії «Гермес-Трейдинг», і п'яти інших, які були побудовані ще в дорадянський період і, по суті, є неконкурентоспроможними, такого роду підприємств і нет.Поетому не

варто сподіватися на їх активну участь в еволюції річкових вантажоперевезень в Україні, а необхідно займатися залученням інвестицій в розвиток інфраструктури.

Річковий транспорт поки неконкурентним порівняно з авто- і ж / д транспортом. Він найповільніший і найдорожчий, в існуючих реаліях при відсутності днопоглиблення та завантаженості судів не більше ніж на 65% річкові перевезення виходять дорожче, ніж залізничні та автомобільні. Наприклад, суду перебувають в Очакові, а потрібно організувати перевезення в морський порт. Так, 5-6 днів знадобиться, щоб доставити їх до Кременчука, і ще стільки ж - до МТП. Тут стає явною ще одна проблема - це відсутність економічної складової, яка могла б переорієнтувати основні обсяги вантажоперевезень на річку. Але якщо системно проводити роботи з днопоглиблення українських річок і звільнити річкові перевезення від непомірного оподаткування, то при поточній вартості ж / д перевезень 208 грн / т (з ПДВ) річкові перевезення будуть на 25 грн / т дешевше [52].

При цьому слід підкреслити, що розвиток річкової логістики життєво необхідно Україні, оскільки в поточних економічних реаліях держава вже не може «утримувати» Укрзалізницю», працювати на її прибутковість і миритися з постійно зростаючими тарифами. Тим більше що для виконання днопоглиблювальних робіт в районі м Кам'янське (колиш. Дніпродзержинськ. - Прим. Ред.), Де в 2007 р круїзний лайнер «Принцеса Дніпра» з німецькими туристами сів на скелясті породи, Україні необхідно всього приблизно 1,5 млн. дол. Ми маємо необхідну техніку і вже виконали експериментальне днопоглиблення.

Україна має зобов'язання перед міжнародною спільнотою щодо підтримання глибини суднового ходу по водному шляху від гирла р. Дніпро до Києва на рівні 3,65 м. Сьогодні на окремих ділянках цього шляху глибина становить 2,9 м, і судам ризиковано ходити, а вище Києва до Білорусі глибина річки Дніпро замість необхідних 2,2 м місцями становить лише 0,6 м. Тому сьогодні всі договори про транзит вантажів з Білорусі, Прибалтики

до портів Одеси, Миколаєва та Очакова неможливі без виконання днопоглиблювальних робіт. Незважаючи на те, що в різні часи президентами України були підписані два меморандуми щодо днопоглиблення Дніпра, реальні роботи державою досі не ведуться.

Раніше довжина судноплавних шляхів України становила 4,05 тис. км, а зараз - 1,5 тис. Км. І фактично вони продовжують замивалося далі. Тобто навіть при наявності економічної складової перевезень сьогодні ніде ходити судам ні під українським, ні під іноземним прапором. Наприклад, в Миколаєві річкового судноплавства немає, так як якщо раніше глибина р. Південний Буг становила 2,9 м, то вже 3 роки тому не перевищувала 1,65 м. За нашими підрахунками, через 10 років при збереженні цієї тенденції її глибина може залишити 0,5-0,6 м. В свою чергу, довжина судноплавних шляхів р. Десна була 510 км, а зараз глибина опаді становить 0,3-0,4 м, і річка більш не є судноплавною [52].

Структуру витрат типовою каботажного перевезення під українським прапором включена, наприклад, рентна плата за користування водними ресурсами. Ні в Америці, ні в Європі подібних податків немає. Таким чином, якщо судно побудовано в Україні і спущено на воду, то з нього стягується рентна плата за користування водними ресурсами, а іноземне судно, яке заходить у територіальні води України, нічого не платить. Також враховується акцизний податок на паливо, і це досить велика сума - 130 € / т. Сьогодні весь буксирний і іноземний флот, який заходить у внутрішні територіальні води України, не оплачує акцизний податок на паливо, ПДВ і набуває паливо на 10 тис. Грн / т дешевше, ніж український флот. При цьому уряд України, замість того щоб оптимізувати економічну складову річкових перевезень, в 3 рази підняло плату за розведення ферм залізничних мостів і пропуск суден через шлюзи.

Всі ці фактори призводять до того, що вантажоперевезення українським флотом є неконкурентоспроможними як по відношенню до флоту під іноземним прапором, так і по відношенню до інших видів

транспорту. В результаті виникає питання: в таких умовах будуть працювати суднобудівні підприємств в Україні? Скоріше за все ні. Розглянемо питання коли перевезення на внутрішньому водному просторі є економічно необґрунтованими, це неминуче призводить до скорочення флоту? Відповідь-однозначно. У 1990 році в Україні налічувалося 29 210 плавзасобів, до поточного моменту - трохи більше 400. Тому власного флоту в Україні фактично немає. Практично весь флот був виведений за межі України і реалізований в Росії під іншими назвами. У Росії річкова логістика розвинена набагато краще, і судновласник може отримати суму за фрахт в 2 рази більше. В умовах, що склалися утопічно сподіватися, що в Україну прийдуть судновласники. Крім того, що в Україні немає необхідних глибин, інфраструктури і, за великим рахунком, нічого возити, на р. Дніпро можливі шторми з 2-3-метровими хвилями, і для ходіння по ньому необхідний певний клас судів. Тому утопічно сподіватися, що в Україну прийде дунайський флот. Він непридатний для експлуатації в таких умовах.

Таблиця 2.1

Структура торгового флоту України і потенціал розвитку

	1990 р.	2000 р.	2010 р.	2013 р.	2020 р.
Всього флот	29 210	1670	904	635	1288
Нафтові танкери	6192	90	52	40	64
Суховантажі / баржі	6626	266	111	28	200
Суховантажі	10568	881	526	400	584
Контейнеровози	601	46	0	2	35
Інші типи суден	5225	386	214	167	205
Обсяги перевезень, млн. тонн	66	8	6	4	15

Джерело: [53]

Варто розглянути питання про те який потенціал транспортування зерна річковим транспортом? Якщо в середньостроковій перспективі Україна буде експортувати 70 млн. Тонн зерна, то близько 20-25% від цього обсягу доведеться на перевезення саме по р. Дніпро. За розрахунками, потенціал річкових перевезень зернових вантажів внутрішніми водними шляхами України становить 15,6 млн. Тонн в рік. Однак зараз він не може бути реалізований в повній мірі, оскільки для цього необхідно привести річку в порядок, зробити тарифи на річкові перевезення економічно обґрунтованими і надати певні пільги українським суднобудівним заводам, які, крім випуску суден, будуть забезпечувати робочі місця і платити податки в місцеві бюджети. В цьому випадку суднобудівна галузь Миколаєва за 2 роки наситила б нашу логістику необхідними високоякісними судами. Три заводу в Миколаєві і один в Херсоні могли б випускати 50-60 суден на рік [52].

До 2021 року «Нібулон» планує збільшити обсяги перевезень річковим транспортом до 4 млн. тонн агропродукції, що складе більше 60% загального обсягу експортних поставок компанії. Серед 447 суховантажних суден і барж України, включаючи 42 судна для перевезення зерна, які належать компанії «Нібулон». Протягом 2 років плануємо збільшити їх число до 60 од., а загальний парк наростити до 100 сучасних автоматизованих суден, на яких досить 14 членів екіпажу (2 зміни по 7 осіб). До початку впровадження інвестиційної програми компанії «Нібулон» на річці практично не було транспортного руху.

Після введення в експлуатацію підприємства в Запорізькій області менше став потік між Херсоном і Миколаєвом, між Мелітополем, Каховкою і Херсоном і по трасі Дніпропетровськ-Миколаїв. Ми бачимо, як одна компанія без будь-якого зовнішнього сприяння і допомоги може перевернути розподіл вантажних потоків. Для досягнення даної мети "Нібулон" вклали 2 млрд. дол. Це дозволило їм бути конкурентоспроможними і не залежати від «Укрзалізниці» і дефіциту вагонів.

І в кінці розглянемо питання про те що необхідно зробити в першу чергу для розвитку річкових перевезень? Найдорожче паливо в Україні - для флоту, але так бути не повинно. Сьогодні весь український флот вивели під іноземні прапори, і вони бункер в 12-мильній зоні на 10 тис. грн / т дешевше, що, по суті, є контрабандою палива. Потрібно запропонувати дієвий спосіб, який зробить цю контрабандну схему безглуздою. Для цього необхідно скасувати акцизний податок на паливо в Україні. Тоді запрацюють і суднобудівні заводи, буде український флот, і курсуватимуть вантажні і пасажирські перевезення річкою [52].

Варто також звернути увагу на морську частину логістичного водного простору України. Стратегія розроблена відповідно до Закону України «Про морські порти України» з урахуванням основних засад реалізації Національної транспортної стратегії до 2030 року, державної політики у сфері транспорту та визначає основні переваги і проблеми функціонування та розвитку морських портів, прогнози щодо вантажопотоків, завдання, основні напрями (пріоритети) та шляхи розвитку морських портів і портової галузі в цілому, інші основні параметри їх розвитку на період до 2038 року. Морський транспортний комплекс є багатофункціональною структурою, що задовольняє потреби національної економіки у транспортному забезпеченні, сприяє розвитку міжнародної торгівлі та реалізує зобов'язання України як морської держави. Водний транспорт, що обслуговується у морських портах, є найдешевшим та відносно екологічним у порівнянні з іншими видами транспорту, що робить його конкурентним всередині країни для цілей внутрішньої та міжнародної торгівлі.

Морські порти є складовою частиною транспортної і виробничої інфраструктури держави з огляду на їх розташування на шляхах міжнародних транспортних коридорів. Від ефективності функціонування морських портів, рівня їх технологічного та технічного оснащення, відповідності системи управління та розвитку інфраструктури сучасним міжнародним вимогам

залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортнокомплексу на світовому ринку. Портова галузь відіграє ключову роль у зростанні української економіки. Загальний дохід, сформований ринком послуг у морських портах України у 2019 році склав, щонайменше, 1,7 млрд. дол. США (біля 2% ВВП країни). Такий показник досягнуто завдяки діяльності близько 1300 суб'єктів господарювання із чисельністю персоналу більше ніж 47 тис. працівників. Морські порти є також воротами для експорту продукції агропромислового, гірничо-металургійного комплексів країни та імпорту проміжних ресурсів, наприклад, вугілля, залізорудної сировини та контейнерних вантажів, забезпечуючи при цьому близько 40% (28 515,1 млн. дол. США у 2019 році) обсягів міжнародної торгівлі України з різними країнами світу. В умовах анексії АР Крим відповідно до наказу Міністерства інфраструктури України від 16.06.2014 № 255 «Про закриття морських портів» прийнято рішення закрити морські порти розташовані на території півострова: Керч, Севастополь, Феодосія, Ялта та Євпаторія до відновлення конституційного ладу України на тимчасово окупованій території Криму. Проте 80 % вантажопотоку після такого рішення переорієнтовано на морські порти континентальної території України [54].

Наявні обмеження перетину каналу, судами під прапором України, в т.ч. спеціалізованого флоту, створює загрозу зниження конкурентоздатності портів Азовського басейну. Одночасно внаслідок геополітичного конфлікту на сході України, відбулися зміни у кон'юнктурі ринку вантажопотоків та їх логістиці:- відбулась зміна моделі торгівлі вугіллям – переорієнтація на імпорт енергетичного вугілля на заміну експорту вугілля для металургійного виробництва. Це призвело до зміни місць походження/призначення вугілля – від торгівлі зі східними сусідами до трансатлантичного імпорту, що, в свою чергу, обумовило потребу вдосконалення наявної портової інфраструктури – збільшення кількості та якості причалів для вугілля з глибоководними підходами для прийому суден великої вантажомісткості (в т.ч. типу «Capesize»), що є найбільш ефективні для такого вантажопотоку;-

зменшився об'єм перевантаження металопродукції у морських портах України на фоні зростання глобального ринку руд металів (проте за даними Світової металургійної асоціації очікується, що до 2030 року щорічний об'єм споживання сталі збільшиться на 30%);- зазнав змін зерновий ринок, що обумовило потребу в портових потужностях ізперевалки зернових та олійних культур;- зважаючи на світову тенденцію щодо збільшення великотонажного флоту, щозабезпечує порівняно нижчу собівартість транспортування вантажів, в морських портах здійснюється днопоглиблення акваторій та підводних каналів;- спостерігається низька завантаженість наявних потужностей з прийому та обслуговування контейнерних вантажів, що у довгостроковій перспективі здатні забезпечити обробку зростаючих обсягів вантажопотоку. На континентальній частині України у Чорноморському та Азовському басейнах, а також дельті р. Дунай розташовані 13 морських портів: Рені, Ізмаїл, Усть-Дунайськ, Білгород-Дністровський, Чорноморськ, Одеса, Южний, Миколаїв, Ольвія, Херсон, Скадовськ, Бердянськ, Маріуполь, сукупна потужність вантажопереробки яких становить 240 млн.тон на рік [54].

Інші морські порти України, на сьогодні, можуть приймати судна із меншою осадкою, а обслуговування вантажопотоків, в переважній більшості, забезпечується стивідорними компаніями державної форми власності. В Україні також функціонує мережа паромного сполучення, морських контейнерних ліній, що з'єднують Україну з портами країн Чорноморського басейну та є складовою міжнародних транспортних коридорів: ТРАСЕКА, «Новий Шовковий шлях», Пан-Європейський № 9 та інші. Обслуговування контейнерних ліній наразі забезпечується контейнерними терміналами, що знаходяться в портах Одеса, Чорноморськ та Южний їх сукупною потужністю 3 130 тис. TEU на рік. Вказаний обсяг найближчим часом буде збільшено на 600 тис. TEU завдяки новостворюваним потужностям контейнерного терміналу на Карантинному молу Одеського морського порту. Обслуговування пасажирських і круїзних суден на міжнародному та

внутрішньомусполученні здійснюється морськими вокзалами у портах Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ (зпортопунктом в м. Вилково), а також пасажирського комплексу в морському порту Одеса [55].

Портова галузь зазнала реорганізації в 2013 році внаслідок впровадження системи здійснення господарської діяльності на території портів. Адміністрація морського порту України (АМПУ) була створена для управління портами. Усі операції з завантаження/розвантаження вантажів були передані приватному сектору, але за державним сектором також залишилися функції надання певних морських послуг. Україна має 13 міжнародних морських портів. Більшість портів були побудовані на початку ХХ століття та мають обмежені глибину та резервні території. Продуктивність набережної та доступ до суходолу також обмежені. Чотири з цих портів переробляє 10 млн т щорічно, але чотири інших менш ніж 1 млн т. Порти в основному переробляють насипний вантаж, але є також значний обсяг штабельованих вантажів (перевозяться пакетним способом та/або мають визначену кількість вантажних місць – neobulk cargos), таких як чавун, сталь та деревина. Зерно – основний експортний товар, що завантажується/розвантажується в портах. У 2016 році Україна була однією з найбільших країн-експортерів зерна в світі, що становить близько 11% світового експорту. Частка Сполучених Штатів складала 22%, Східних сусідів – 19%, а обсяг експорту ЄС склав 14% [56].

Після анексії Криму в 2014 році та виникнення збройного конфлікту в східному регіоні, Україна втратила контроль над портами на Кримському півострові. Більш того, початок будівництва Керченського мосту, та закриття Керченської протоки для суден під українським прапором вплинули на українські порти в Азовському морі, які втратили значний обсяг вантажопотоку. Отже, структура торгівлі та транзиту України суттєво змістилась, а ланцюги поставок було порушено, що негативно вплинуло на економіку, зокрема:

- усталена модель торгівлі вугіллям зазнала переорієнтації, оскільки імпорт вугілля заступив місце експорту вугілля, призначеного для металургійного виробництва. Це призвело до зміни місця відправлення/призначення вугілля, що, в свою чергу, призвело до необхідності вдосконалення наявної портової інфраструктури;

- виросла потреба в днопоглибленні портових акваторій і підхідних каналів у зв'язку зі зростаючою потребою у великотоннажному флоті;

- обсяг експорту продуктів металургійної промисловості через морські порти України зменшився через конфлікт на Донбасі, який є основним індустриальним районом; порти, що спеціалізуються на переробці продуктів промислового виробництва в Азовському морі, втратили свій бізнес;

- підвищення світового попиту збільшило експорт зерна в Україні, що призвело до збільшення потреби у портових об'єктах для переробки зерна та олійних культур;

- значна частина військово-морського флоту України, яка до анексії базувалася в портах Криму, була переведена до Одеської області, що призвело до посилення тиску на об'єкти, що вже й до того мали обмеження;

- підвищення зосередженості на портах Чорного моря в контексті зусиль України стати невід'ємною частиною "Нового шовкового шляху" – мультимодального транспортного коридору з Китаю через Казахстан, Азербайджан, Грузію, а потім до Європи через Україну та Туреччину. Цей маршрут необхідний для обходу зони конфлікту на сході України. Стратегічна зацікавленість України в цьому коридорі – розвиток зростаючого транзитного руху з Китаю. Спостерігається брак коштів на фінансування заходів необхідних для вирішення цих проблем. Це стосується як державного фінансування, так і приватного. АМПУ має перераховувати більшу частину своїх доходів (приблизно 75%) державі, щоб заповнити прогалини національного бюджету. Це означає, що такі ресурси не можуть бути використані для покращення українського портового сектора. Цілком зрозуміло, що приватні інвестиції залишилися осторонь через нестабільну

політичну ситуацію в Україні, глибоко вкорінену корупцію та непередбачувану та непрозору внутрішню та зовнішню державну політику [55].

Згідно з одним з очікуваних кількісних результатів у НТС 2030 українські порти повинні увійти до першої сотні (Топ-100) портів з найбільшими контейнерними перевезеннями у світі до 2030 року. Ця мета є складною, оскільки за рейтингом у 2017 році 100-е місце посідає морський порт імені короля Абдулли в Саудівській Аравії з трохи більш як 1,4 млн ДФЕ (TEU), перероблених у 2016 році. Попереднього року 100-е місце дісталось Буенос-Айресу в Аргентині з більш ніж 1,4 млн ДФЕ (TEU), перероблених у 2015 році. Українські морські порти, безумовно, мають фізичні потужності, щоб увійти до рейтингу Топ-100, оскільки згідно з оцінками українські контейнерні термінали можуть переробляти близько 3 млн ДФЕ (TEU) (або близько 26 млн т контейнерних вантажів), але наразі використовується лише близько $\frac{1}{4}$ потужності. На практиці всі контейнерні перевезення проходять через три порти в Чорноморську, Одесі та Южному.

Конкурентоспроможність України як транзитного маршруту, або як пункту призначення/відправлення контейнерних перевезень у цей час є незадовільною. Проте підвищення рівня використання виробничих потужностей може бути перспективним напрямом для покращення надійності транзитного маршруту через Україну. Аналогічним чином, оборотний час поромів між українськими та грузинськими портами у 3-4 рази довший у порівнянні з середніми показниками в регіоні, що означає потребу у скороченні оборотного часу та підвищенні передбачуваності наявних портових і навігаційних послуг для збільшення привабливості контейнерних та ро-ро (поромних) перевезень. Питання, пов'язані з морськими портами Одеси та Чорноморська (Іллічівська), були детально досліджені, наприклад, у звіті (EUBAM 2015). Згідно з галузевими джерелами, наприклад, на маршруті Стамбул – Одеса поточний коефіцієнт

вартості та надійності чітко вказує на те, що сухопутний маршрут через Болгарію та Румунію є вигіднішим [57].

Вартість перевезення одного причепа на цьому маршруті у 1250 км становить близько 600 дол. США (трохи менше ніж 0,5 долара за км), а відстань у 600 км на поромі ро-ро обійдеться приблизно у 780 дол. США (тобто приблизно на 30% більше) навіть при повному використанні потужності. Відповідні викиди CO₂ між двома варіантами перевезення складуть приблизно 1100 кг у випадку користування автотранспортом та приблизно 850 кг (тобто приблизно на 30% менше) у випадку користування судном типу ро-ро. Необхідно докласти всіх зусиль для зменшення заторів на дорогах та переходу на (лінійні) судноплавні перевезення вантажів, де це можливо. Це може потребувати, наприклад, зміни рівня портових зборів та плати за обслуговування суден лінійного судноплавства, звільнення від використання лоцманів, коли використовуються дипломовані штурмани та командний склад екіпажу, або звільнення від використання буксирів у лінійному судноплавстві, коли технічний рівень судна і професійність екіпажу є належною. Звільнення від цих трьох вимог, включаючи значне скорочення каналних зборів, є стандартною практикою, наприклад, для накатних (ро-ро), поромних та контейнерних перевезень у Балтійському морі. З покращенням (дуже) низького рівня використання виробничих потужностей, можна зробити українські порти більш привабливими. Дослідження показали, що подвоєння ефективності вантажоперевезень та обслуговування суден на кінцевих пунктах як імпорту, так і експорту на морському сегменті може мати такий самий вплив на витрати на міжнародному морському транспорті, як і скорочення на половину відстані, яку треба проходити між портами. Це надзвичайно актуально, оскільки, на відміну від відстані, на ефективність роботи порту можуть впливати високопосадовці та спеціалісти з планування у транспортній галузі [57].

З точки зору логістики ключовими заходами щодо підвищення логістичної ефективності в українських морських портах та забезпечення більш доступних, передбачуваних та прозорих портових операцій є:

- прискорення реалізації реформи портових зборів;
- стимулювання цільового ціноутворення, щоби збільшити кількість інтермодальних контейнерних перевезень і логістичних послуг з додатковою вартістю;
- усунення перешкод у створенні потужностей / послуг стосовно чорноморських перевезень типу ро-ро шляхом збільшення кількості поромів та послуг;
- покращення використання потужностей завдяки пришвидшенню оборотності поромів у портах [58].

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗАДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження системи управління ризиками у логістичну стратегію підприємства

У практичній реалізації логістика, від процесу руху вантажів до процесів переміщення замовлень у ринковому просторі, охоплює велику кількість різних аспектів, робота яких перебуває під впливом різних факторів та пов'язана з певними ризиками. Надійність є одним із принципів логістики. Основна мета логістики – мінімізація витрат, тому необхідно приділяти належну увагу управлінню ризиками, оскільки виникнення цих проблем веде до втрати значної частини ресурсів, часу, конкурентоспроможності.

У складі загальних логістичних витрат у сфері управління ризиками у логістичній системі на підприємстві можна виділити такі основні групи [59]:

- збитки від ризиків;
- витрати на управління ризиками у сфері логістики.

Таким чином, ризик повинен бути зведений до мінімуму або взагалі нейтралізований, а також витрати на управління ризиками у сфері логістики бути раціональними.

Як об'єкт справжнього дослідження виступає логістична система підприємства.

Логістична система підприємства – це економічна система, що складається з скоординованих підсистем та елементів, що виконують логістичні функції (операції) та об'єднаних спільністю цілей, інтересів, що реалізуються шляхом управління потоками в межах здійснення корпоративної стратегії.

Найважливішим комплексним показником ефективності логістичної системи є тривалість повного логістичного циклу - час виконання замовлення споживача (покупця) в режимі точно в термін. Предметом дослідження виступає процес управління ризиками, що виникають у життєдіяльності логістичної системи підприємства. Передбачуваність ризиків має відносний характер, оскільки прогнозування зі 100% результатом виключає аналізоване явище з категорії ризиків. Непрогнозовані ризики вирізняються повною непередбачуваністю прояви - форс-мажорні ризики практично не можуть бути врегульовані [6].

Ризики у логістиці – відхилення від встановлених цілей, очікуваних результатів, внаслідок порушення динамічної стійкості системи логістики підприємства задля досягнення оптимального економічного ефекту.

Управління ризиками виправдане, якщо допомагає підприємству досягати його цілей. Мета логістичної діяльності вважається досягнутою, якщо шість умов логістики виконані, тобто потрібний товар, необхідної якості, у необхідній кількості доставлений у потрібний час, у потрібне місце, з мінімальними витратами [59].

За своєю суттю ризики в логістиці поєднують у собі різні види ризиків всіх складових ланок та елементів як у процесі матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, так і в процесі управління ризиками, що виникають у логістичній системі. Несприятливою ситуацією чи невдалим результатом може бути:

- втрачена вигода;
- збиток чи втрата власних коштів;
- відсутність результату – ні прибутку, ні збитку;
- недоотримання доходу чи прибутку;
- подія, яка може призвести до збитків чи недоотримання доходів у майбутньому.

Логістичні ризики в стратегії передбачають митні ризики, ризики зриву поставок, збитки під час виконання логістичних операцій кожної ланки

ланцюга поставок, тощо. Також виділяють спеціальні логістичні ризики, під якими передбачається страхування перевезень особливо цінних вантажів і тому обумовлюються в умовах договору страхування [60].

Можна виділити такі чинники виникнення ризику у логістиці.

Невизначеність – це обставини події, прогнозовані заздалегідь, але не можна визначити, наскільки вони вплинуть на підсумкові показники логістичної діяльності.

Випадковість - обставини, події, які можна передбачати заздалегідь, але не можна визначити, наскільки вони суттєво вплинуть на підсумкові показники логістичної діяльності.

Протидія - навмисний опір обставинам та учасникам логістичного процесу при його виконанні: дія конкурентів, а також дії опосередкованих учасників логістичного ланцюга.

За критерієм місця виникнення ризиків логістичної системи підприємства можна назвати зовнішні та внутрішні чинники ризику. До зовнішніх належать чинники ризику, зумовлені причинами, які пов'язані безпосередньо з діяльністю самого підприємства. Джерела їх виникнення криються у зовнішньому середовищі [60].

Внутрішні фактори ризику, виникнення яких обумовлено або породжується діяльністю самої логістичної стратегії підприємства, і може бути пов'язано з некваліфікованим логістичним менеджментом, ненадійністю господарських партнерів та іншими факторами, негативних наслідків яких значною мірою можна запобігти за рахунок ефективного управління ризиками.

Виділимо основні групи ризиків у стратегії логістики:

1. Комерційні ризики, що безпосередньо пов'язані з економічним аспектом діяльності підприємства (невиконання фінансових зобов'язань партнерів, нераціональні закупівлі, зрив поставок, недоотримання продукції, порушення строків постачання тощо).

2. Господарсько-правові ризики - у зв'язку з настанням громадянської відповідальності, що виникла через шкоду, заподіяну юридичними або фізичними особами в процесі логістичної діяльності.

3. Технічні ризики – ризики, пов'язані з експлуатацією технічних засобів.

4. Форс-мажорні ризики, що характеризуються повною непередбачуваністю прояву.

Управління ризиками логістичної системи – сукупність методів, функцій та етапів процесу логістичного циклу, успішне застосування яких дозволяє запобігти або знизити ризики до мінімального рівня та забезпечити стаке функціонування та розвиток логістичної стратегії підприємства.

Управління ризиками в логістичній стратегії підприємства, як і будь-яка управлінська діяльність, має свої цілі, завдання, методи та суб'єкт, об'єкт управління, свої функції – планування, прогнозування факторів ризику, організація управління ризиком, координація, регулювання, контроль ризику, які в сукупності визначають зміст управління ризиками логістичної стратегії підприємства. Методи, що використовуються для управління ризиками логістичної стратегії підприємства, можна об'єднати у три групи – методи виявлення ризиків, методи оцінки ризиків та методи зниження ризиків логістичної стратегії підприємства.

Ризик-менеджмент - процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату та мінімізацію можливих втрат, спричинених його реалізацією [61].

Управління ризиком в стратегії як система складається із двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта управління) та керуючої підсистеми (суб'єкта управління). У системі управління логістичним ризиком об'єктом управління є ризик та економічні відносини між суб'єктами господарювання в процесі реалізації цього ризику. Суб'єктом управління у системі управління ризиком є логіст-менеджер, який за допомогою методів управління здійснює

цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Основна мета ризик-менеджменту у сфері логістики - підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання за допомогою захисту від реалізації ризиків.

У результаті функціонування логістичної системи в стратегії учасники всіх ланок логістичного ланцюга зацікавлені в отриманні прибутку. Перед логістичними менеджерами ланок ставиться завдання збільшити цей прибуток і скоротити витрати.

Для оцінки ризиків потрібні логісти-менеджери, які проводять оцінку особливостей поняття «ризик» на конкретному підприємстві [60].

Для цього найбільш доцільним є застосування таких методів оцінки ризику у логістиці: статистичний метод; метод аналізу доцільності витрат; метод експертних оцінок; аналітичний метод; метод використання аналогів.

Механізм управління ризиками в логістиці можна охарактеризувати як багатоступінчастий процес, мета якого – знизити або компенсувати шкоду об'єкту при настанні несприятливих подій. Цей процес може здійснюватися лише за умови циркулювання необхідних інформаційних потоків між суб'єктом та об'єктом управління. І тому необхідно використовувати інноваційне програмне забезпечення, зокрема. спеціальні логістичні програмні продукти, що дозволяє оперативно отримувати такі відомості, як: наявність та величина попиту на товари, фінансову стійкість та платоспроможність підприємства, клієнтів, конкурентів, та на основі аналізу – ймовірності того чи іншого страхового випадку, події. При цьому питання управління ризиками, як правило, виводяться з поля концентрації уваги діяльності логістів-менеджерів до моменту настання ризикової події, витрати на усунення якої можна порівняти з прибутком за певний значущий період. Також для цього ввести електронні спеціальні документи ризик-менеджменту, зокрема «Журнал оцінки надійності партнерів» [61].

На основі проведеного аналізу розробок дослідників у галузі ризик-менеджменту пропонуємо алгоритм впровадження системи управління ризиками у логістиці, який включає п'ять етапів, необхідних для

функціонування системи ефективного управління ризиками. Слід зазначити, що ці п'ять етапів є взаємозалежними, тобто, результати, отримані на одному з етапів, можуть призвести до коригування наступних етапів.

Першим етапом алгоритму впровадження системи управління ризиками в стратегію логістики є аналіз ризиків за допомогою SWOT-аналізу (рис. 3.1). На даному етапі відбувається виявлення ризиків, їх специфіка, виділення особливостей їх реалізації, включаючи вивчення розміру економічної шкоди, а також зміну ризиків у часі, рівень взаємозв'язку між ними та вивчення факторів, що впливають на них.

Другим етапом є виявлення найбільш значущих ризиків за допомогою експертного методу менеджерами-логістами шляхом ранжування ризиків, упорядкування оцінюваних об'єктів дослідження в порядку зростання або зменшення їх якостей на підставі спеціальних документів.

Третій етап – встановлення рейтингів ризиків за допомогою шкали оцінки ризиків.

Четвертим етапом алгоритму є вибір засобів зниження за допомогою розробленої моделі визначення методів управління ризиками. На даному етапі суттєвий аспект прийняття рішень про вибір засобів зниження полягає в тому, що згідно з принципом результативності системи управління ризиками відповідні інструменти повинні застосовуватися не для будь-яких ризиків, а насамперед щодо тих, негативні наслідки яких призводять до найбільш помітного впливу на діяльність підприємства.

Останній етап – впровадження та коригування впровадження системи управління ризиками, що забезпечує зворотний зв'язок у досліджуваній системі. Це дуже важливий етап, оскільки саме він забезпечує гнучкість та адаптивність управління ризиками, а також стійкість системи управління ризиками у логістиці.

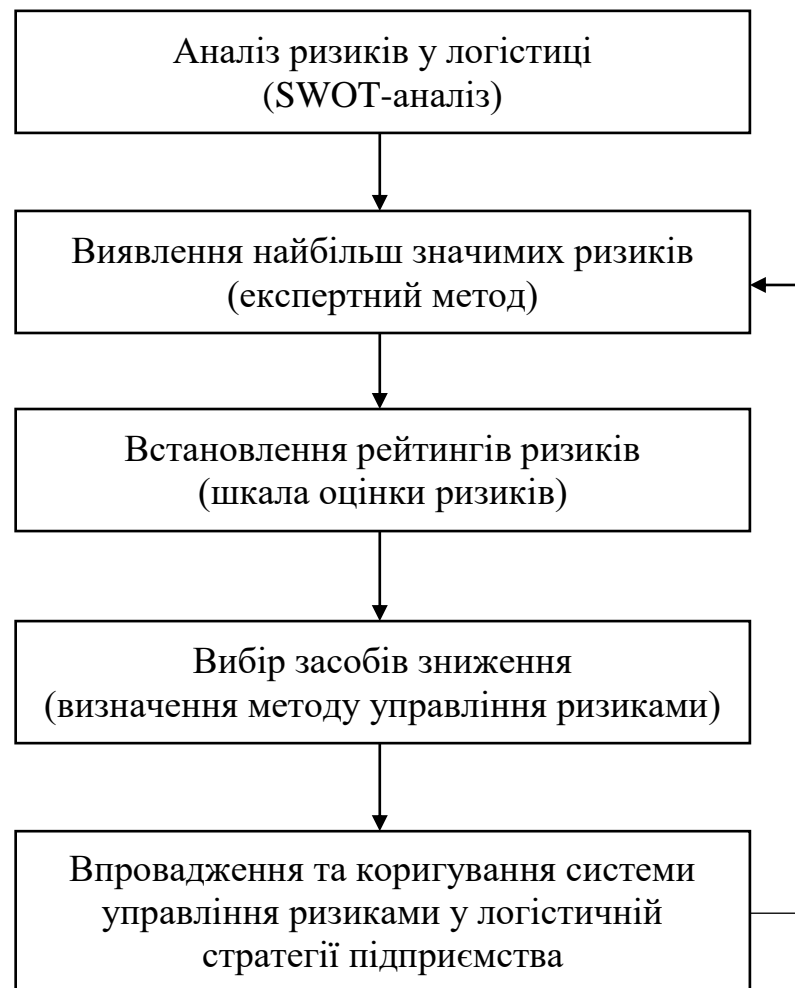


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження системи управління ризиками у логістичну стратегію

Джерело: сформовано автором

Отже, алгоритм впровадження системи управління ризиками в логістичну стратегію на підприємствах у сучасних умовах господарювання повинен мати чітку ієрархічну структуру з необхідністю її коригування за підсумками реалізації програми заходів щодо зниження ризиків та з урахуванням факторів впливу, що змінюються. Використання запропонованого алгоритму дозволить підприємству оптимізувати систему загального корпоративного управління логістичними процесами.

У ризик-менеджменті використовуються, як правило, чотири основні методи управління ризиком [61]:

- усунення, запобігання ризику;
- зменшення несприятливого впливу факторів на діяльність підприємства;
- передача ризику;
- перерозподіл ризику.

Можна виділити такі види перерозподілу ризиків:

- управління ризиками на основі перерозподілу частки участі топ-логістів у пропозиції бізнесу;
- управління ризиками за рахунок залучення партнерів у форматі концепції чистих ризиків;
- управління ризиками на основі диверсифікації;
- управління ризиками на основі страхування.

Спеціалізовані страхові компанії є самостійними суб'єктами ринку. Натомість, виконуючи свої завдання, вони стають частиною інституційних логістичних інфраструктур. Згідно з договором страхування, страхувальник сплачує так звані страхові премії страховику, а останній відшкодовує збитки у разі настання страхового випадку. Слід пам'ятати, що страхове відшкодування неспроможна повністю відшкодувати збитки, зумовлений тим чи іншим ризиком, так як крім прямого, неминучий і непрямий збиток. Страхового відшкодування виявляється недостатньо для повної ліквідації збитків. Тому завдання логістів полягає у недопущенні настання страхового випадку. Отже, у системі страхування, метою якого є забезпечення високої надійності функціонування логістичної системи, центральне місце займає управління.

Ризик-інструментарій включає також політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти, та ризик-менеджмент, як система, допускає можливість одночасного застосування кількох методів та інструментів ризик-управління.

Управління ризиками у логістичній стратегії – складне багатоаспектне завдання. У процесі розробки та реалізації комплексної системи заходів

важливим кроком є створення на підприємстві організаційної структури управління ризиками у логістиці, а також врегулювання процесу укладання угод, що суттєво сприяє зниженню рівня ризику взаємодії з контрагентами.

Отже, основними практичними кроками в управлінні ризиками в логістичній стратегії можна назвати [60]:

- оптимізацію організаційної структури служби логістики відповідно до організаційної структури підприємства;
- удосконалення електронної логістики як стратегічного фактору в управлінні ризиками;
- побудову інформаційної логістичної системи підприємства для взаємодії та проведення операцій з усіма учасниками ланцюга товароруку в реальному часі;
- впровадження системи управління ризиками у логістичну стратегію.

Ризик-менеджмент стає необхідним практично для будь-якого підрозділу підприємства, а через те, що підприємство – це єдина система, виникає потреба у комплексному управлінні ризиком, тобто з урахуванням потреб як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Можна виділити загальний алгоритм роботи з ризиками: ідентифікація, аналіз та оцінка, управління ризиками. Застосування національними підприємствами вдосконаленого концептуального підходу до управління ризиками в логістиці дозволить оперативна враховувати фактори ризику, властиві певній сфері діяльності. Це необхідно реалізовувати в системі стратегічного та тактичного управління підприємством для побудови інтегрованої системи управління ризиками підприємств. У сучасних умовах глобалізації та транснаціоналізації міжнародної економіки інтегральна парадигма управління ризиками на підприємствах стає невід'ємною частиною корпоративної стратегії, забезпечуючи наскрізне управління потоками ресурсів у оптимально розробленому логістичному ланцюзі для отримання максимально можливого прибутку всім учасникам внаслідок ефекту синергії.

3.2. Загальні методичні підходи до оцінки ймовірності ризиків у логістичній стратегії на ринку транспортних послуг

Питання забезпечення безпеки перевезень тісно пов'язані з оцінкою ризиків. Забезпечення ефективності та безпеки таких перевезень вимагає комплексного підходу в області оцінки ризиків з урахуванням особливостей транспорту та географії перевезень. Методи оцінки ризиків базуються на використанні статистичних даних і методу експертних оцінок. Алгоритм формування оцінки ризику будується на визначенні вагових оцінок відмов / умов, які спричинили за собою аварії, формуванні сукупної (інтегральної) оцінки ймовірності виникнення надзвичайних ситуацій. Розраховується середньозважена ціна ризику, яка порівнюється з допустимою величиною ризику. При цьому враховується, що якщо людські жертви відсутні і ціна ризику менше очікуваного прибутку, то такий ризик з комерційних міркувань може вважатися допустимим.

Забезпечення безпеки населення і територій від надзвичайних ситуацій (НС) є в даний час однією з головних завдань, що стоять перед Україною. Відзначимо, що серед техногенних НС транспортні аварії (катастрофи), пожежі і вибухи займають особливе місце з точки зору соціальних, економічних і екологічних наслідків.

Незважаючи на прийняті світовою спільнотою заходи, аварійність на флоті та інших видах транспорту істотно не знижується, зберігаються ризики виникнення надзвичайних подій в процесі вантажоперевезень. Як показує аналіз організації мультимодальних вантажоперевезень, питання оцінки і управління ризиками розглядаються в основному на якісному рівні виходячи з досвіду та інтуїції перевізників [62].

Особливість мультимодальних вантажоперевезень полягає в тому, що вантажі переміщуються в часі і просторі за допомогою різних видів транспорту (автомобільний, залізничний, морський і ін.). Забезпечення ефективності та безпеки таких перевезень вимагає комплексного підходу як в

частині техніко-технологічної безпеки, відповідно до вимог національних і міжнародних нормативних актів, так і в області оцінки ризиків з урахуванням особливостей транспорту, географії перевезень, адміністративно-правових обмежень.

В основному питання оцінки ризиків мультимодальних вантажоперевезень ґрунтуються на визначенні середньозважених оцінок кожного виду аварії і локальних критеріях, що не дозволяє оцінити рівень ризику мультимодального перевезення з урахуванням впливу багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. Таким чином, актуальною є задача розробки методики оцінки та управління ризиками з метою підвищення безпеки мультимодальних перевезень[62].

Види ризиків на морському, автомобільному і залізничному транспорті

Питання забезпечення безпеки перевезень тісно пов'язані з оцінкою ризиків. Ідентифікація ризиків і розрахунок їх кількісних оцінок передбачають формування масиву статистичних даних про виникнення аварій / НС. Методи оцінки ризиків базуються як на використанні статистичних даних, так і на використанні методу експертних оцінок. Так, на основі аналізу масиву статистичних даних аварійності можна розробити статистичну модель безпеки перевезень та сценарій розвитку аварійної ситуації.

В процесі мультимодального перевезення по заданому маршруту можуть виникати як ризики, пов'язані з морським перевезенням, так і ризики, пов'язані з автомобільною і залізничною складовими [62].

Ризики, пов'язані з морським перевезенням вантажів, - це ризики відмови технічних засобів, аварій, загибелі судна (посадка судна на рифи, мілину, руйнування і затоплення судна) внаслідок відмови технічних засобів, важкі погодні умови (шторми, урагани, цунамі), втрати остійності судна, затоплення відсіків, пожеж і вибухів, помилок судноводіїв / екіпажу.

Ризики при автомобільних перевезеннях можна поділити на такі групи: ризики, пов'язані з відмовою агрегатів і вузлів, виникненням стихійного лиха,

розбійним нападом; ризики аварії та руйнування автомобіля; ризики, пов'язані з попаданням автомобіля в ДТП, пошкодженням вантажу через невиконання вимог до умов перевезення, поломкою рефрижератора та ін.

Основні ризики, пов'язані з перевезенням вантажів залізничним транспортом, можуть бути представлені таким чином: ризики краху поїзда, пожежі з втратою вантажу, ризики відмови технічних засобів, ризики пограбування, пошкодження вагонів, контейнерів [63].

З різноманіття ризиків, які притаманні мультимодальним перевезенням, доцільно виділити три основні групи:

- 1) ризики втрати / загибелі транспортного засобу і вантажу;
- 2) ризики аварій та аварійних подій, які спричинили втрату транспортних засобів та вантажу;
- 3) ризики відмови технічних засобів, що забезпечують перевезення і збереження вантажів.

На основі аналізу великого числа (понад 1 500) аварій морських суден і наземних транспортних засобів можна зробити висновок, що в загальному вигляді сценарій аварійної ситуації розвивається за схемою, представленої на рисунку.

Обставини в нашому дослідженні - це умова чи сукупність умов, які прямо або побічно можуть сприяти виникненню аварійної ситуації або безпосередньо стати причиною аварії. Наприклад, знеструмлення судна, що йде по фарватеру, може часто бути причиною виникнення аварійної ситуації і аварії.

У певних обставинах (відсутність необхідної інформації про погоду, наближення урагану, цунамі та ін.) Причиною виникнення аварійної ситуації (НС) є важкі погодні умови, внаслідок чого судно може бути викинуто на скелі, конструктивно зруйновано і затоплено [63].

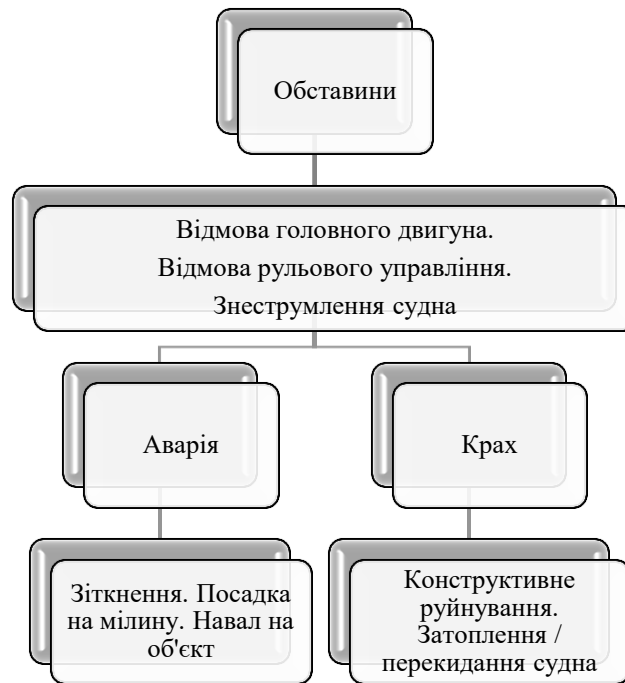


Рис. 3.2. Узагальнена схема розвитку сценарію аварійної ситуації

Джерело: складено автором

Таким чином, обставини породжують ризики відмов, помилок, виникнення непереборних сил природи, що стає причиною аварій (зіткнення, посадка на мілину, загибель судна і вантажу).

Аналіз аварій (НС) наземного транспорту (автомобільний, залізничний), що перевозить різні вантажі, показує, що сценарій розвитку НС / аварій може відрізнитися від вищевикладеного лише в незначних деталях. Отже, таке уявлення сценарію розвитку НС і аварій можна використовувати як загальну модель при розрахунку оцінки ризику виникнення аварійних НС в процесі мультимодальних вантажоперевезень.

З огляду на те, що аварійність і ризик виникнення НС носять яскраво виражений випадковий характер, для оцінки ризику використовуються методи теорії ймовірності та математичної статистики [62].

У практиці вантажоперевезень зустрічаються ситуації, коли число виконуваних флотом або іншим транспортом рейсів досить велике, а ймовірність аварії, псування або втрати вантажу мала - це так звані рідкісні

події. У випадках, коли ймовірність рідкісних подій незначна, вони слідуєть розподілу Пуассона [64].

Розглянемо стаціонарний пуассоновский потік подій, для якого ймовірність того, що на відрізку часу довжини τ настане рівно k подій, може бути розрахована [64] за формулою:

$$P_m(k) = \frac{a^k e^{-a}}{k!} \quad (3.1)$$

Тоді статистична модель безпеки вантажоперевезень має вигляд:

$$P\{X(t, \tau)\} = \frac{a^k e^{-a}}{k!}, \quad (3.2)$$

де

P - ймовірність появи події;

m - число випробувань;

$X(t, \tau)$ - функція кількості випадкових небезпечних подій;

k - кількість небезпечних випадкових подій протягом аналізованого часу;

$a = \lambda\tau$ - параметр, що залежить від інтенсивності потоку випадкових подій і заданого інтервалу часу;

λ - інтенсивність потоку небезпечних подій;

τ – розглянутий інтервал часу (розмірність вибирається виходячи з конкретного завдання).

Методика оцінки ризиків для морських суден

При розробці методичної частини оцінки ризику для морських суден приймаються наступні допущення:

- виникнення і розвиток НС протікає за сценарієм, представленим на малюнку;

- виникнення НС і, далі, аварій представляється як послідовність несумісних подій A_j^1 і спільних подій B_i ;

- група несумісних подій A_j^l включає: небезпечні відмови технічних засобів j -го виду ($j = 1, 2, \dots, J$) на ланцюжку маршруту l ($l = 1, 2, \dots, L$), наприклад, головного двигуна, що може виявитися причиною зіткнень суден або посадки на мілину. При цьому тільки одна подія A_j^l може служити причиною зіткнення або посадки на мілину при русі суден;

- група подій B_i є спільні події, одна з яких з певною ймовірністю може відбутися після настання події A_j^l , тобто ця подія може виявитися причиною зіткнення, посадки на мілину, загибелі судна з i -м видом наслідків ($B1$ - крах; $B2$ - зіткнення; $B3$ - посадка на мілину).

Використовуючи фундаментальні поняття теорії ймовірностей, ймовірність виникнення відмови / умов j -го виду з i -м збитком $P(A_{ji}^l)$, можна розрахувати, як середньостатистичну, з відношення кількості суден / транспортних засобів, потерпілих аварії через відмову j -го виду з i -м збитком в районах плавання / на дорогах l до загальної кількості суден / транспортних засобів, що проходять через ці райони [64]:

$$P(A_{ji}^l) = \frac{\sum_j \sum_i \sum_l N_{jil}}{\sum_l N_l} \quad (3.3)$$

Вагові оцінки відмов j -го виду з i -м збитком в районах плавання l розраховуються за формулою:

$$\omega A_{ji}^l = \frac{\sum_l N_{jil}}{\sum_j \sum_i \sum_l N_{jil}} \quad (3.4)$$

Так як причини аварій встановлюються шляхом експертних оцінок, в процесі службового розслідування трапившихся обставин аварійної ситуації з транспортним засобом, ймовірності появи подій $P(A_{ji}^l)$ розглядаються як «суб'єктивні», апріорні ймовірності. Таким чином, події A_j^l слід розглядати як групу «гіпотез», які породжують події B_i .

Внаслідок цього, якщо подія A_j^l сталася, то ймовірність «гіпотез», які породжують події B_i , можна оцінити, застосовуючи теорему Байеса, на підставі формули множення ймовірностей [64]:

$$P(A_j^l|B_i) = \frac{P(A_j^l)P(B_i|A_j^l)}{\sum_{j=1}^J \sum_{l=1}^L P(A_j^l)P(B_i|A_j^l)} \quad (3.5)$$

де:

$P(A_j^l)$ - ймовірні гіпотези A_j^l ;

$P(B_i|A_j^l)$ - умовні ймовірності події B_i при гіпотезі $P(A_j^l)$.

Розрахувавши значення $P(B_i|A_j^l)$, можна знайти максимальне значення ймовірності, тобто визначити, які події A_j^l з максимальною ймовірністю призводять до події B_i .

Інтенсивність виникнення аварій за період T з причин відмов, важких погодних умов, форс-мажорних обставин можна розрахувати, використовуючи статистичні данні для кожного потенційно небезпечного району l за формулою:

$$\gamma_{(B_i|A_j^l)} = \frac{\sum_j \sum_i \sum_l N_{jil}}{T_l} \quad (3.6)$$

А з розрахунку на одне судно, що проходить по районам l :

$$\gamma \sum_{(B_i|A_j^l)} S = \frac{\sum_j \sum_i \sum_l N_{jil}}{T_l \times \sum_l S_{lT}} \quad (3.7)$$

де:

$\sum_l S_{lT}$ - кількість суден, що проходять через райони l за час T .

Тоді ймовірність виникнення НС і аварії (величина аварійного ризику) може бути розрахована за формулами, наведеними в [64]:

$$R(B_i|A_j^l) = 1 - \exp(-\gamma_{(B_i|A_j^l)} T_l) \quad (3.8)$$

$$R(B_i) = \sum_{j=1}^J P(A_j^l) \times R(B_i|A_j^l) \quad (3.9)$$

$$R(B) = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J P(A_j^l) \times R(B_i|A_j^l) \quad (3.10)$$

Ціна ризику аварій R_i^l може бути розрахована як добуток імовірності аварії $P(B_i|A_j^l)$ на величину можливої шкоди $\int W_i^l dl$ (функцію шкоди в разі однієї одиниці транспорту / судна):

$$R_i^l = P(B_i|A_j^l) \int W_i^l dl \quad (3.11)$$

Таким чином, представлена нами методика розрахунку ймовірностей ризику виникнення НС і аварій становить основоположний базис для формування інтегральних оцінок ризиків.

У мультимодальних перевезеннях розглядаються дві основні складові маршруту - морська і сухопутна (наземна), задіяні три види транспорту.

На основі аналізу аварійності встановлено, що першопричинами аварій є переважно відмова технічних засобів (головний двигун, гвинторулева група, знеструмлення судна), важкі погодні умови, форс-мажорні обставини, помилки операторів і таке інше.

Таким чином, при формуванні оцінок ризику враховуються причинно-наслідкові зв'язки аварій, розрахунки ризиків за видами причин і наслідків, що дозволяє на основі статистичних даних та експертних оцінок розрахувати ймовірність аварійних ризиків на маршруті мультимодальних перевезень.

Алгоритм формування оцінки ризику

Алгоритм формування оцінки ризику можна представити таким чином.

1. Визначаються апіорні ймовірності виникнення відмов згідно зі статистичними даними або згідно з експертними оцінками (minimax) за формулою [64]:

$$P_j^{оч} = \frac{P_j^{min} + 4P_j^{HB} + P_j^{max}}{\delta} \quad (3.12)$$

де:

$P_j^{оч}$ - апріорна ймовірність очікування j -ї відмови;

P_j^{min} - мінімальне значення ймовірності j -ї відмови;

P_j^{HB} - найбільш ймовірна величина ймовірності j -ї відмови;

P_j^{max} - максимальне значення ймовірності j -ї відмови;

δ - дисперсія, яка розраховується за такою формулою:

$$\delta^2 = \frac{(P_j^{max} - P_j^{min})^2}{2} \quad (3.13)$$

$$P_j^{HB} = \frac{2P_j^{min} + P_j^{max}}{3} \quad (3.14)$$

2. Визначаються вагові оцінки j -го виду відмов / умов, які спричинили за собою аварії.

3. Розраховуються умовні ймовірності виникнення подій B_i (аварії i -го виду). Розрахунок виконується для всіх j , I і l (етапи, види транспорту, маршрути).

4. Визначаються максимальні значення ймовірності, які види відмов / умов з максимальною ймовірністю призводять до подій B_i (аварій i -го виду).

5. Формується сукупна (інтегральна) оцінка ймовірності виникнення НС і події B_i (аварії). Інтегральна оцінка $P(B_i|A_j^l)$ розраховується за формулою складання ймовірностей.

6. Розраховується середньозважена ціна ризику як сума добутків вагових оцінок відмов j -го виду з i -м збитком в районах l , на ціну ризику, яка, в свою чергу, визначається шляхом множення ймовірностей виникнення аварії на збиток від неї.

$$R_{cp} = \sum_i \sum_l \omega_{il} \times R_{il} \quad (3.15)$$

7. Розрахована величина (ціна) ризику порівнюється з допустимою величиною ризику. При цьому враховується, що якщо людські жертви відсутні і ціна ризику менше очікуваного прибутку, то ризик може вважатися допустимим.

Оцінка ризику перевезення по заданих маршрутах на морському транспорті може бути представлена як сума ризиків від збитку на морському транспорті, пов'язаного з аварією корабля, з відмовами технічних засобів і при взаємодії з іншими видами транспорту:

$$R_w = R_1 + R_2 + R_3 \quad (3.16)$$

де:

R_1 - ризик збитків, пов'язаних з корабельними аваріями;

R_2 - ризик збитків, пов'язаних з відмовами технічних засобів;

R_3 - ризик збитків, пов'язаних з аваріями на морському, залізничному і автомобільному транспорті при взаємодії з іншими видами транспорту.

3.3. Обчислення імовірної оцінки ризику виникнення надзвичайних ситуацій на ринку транспортних послуг

Розглянемо схему мультимодального вантажоперевезення з Кропивницького до Іскендерун через порт Одеса в спрощеному вигляді.

Кропивницький - Одеса – Іскендерун: залізничний транспорт - морський транспорт - автотранспорт.

На кожній ланці логістичного ланцюга і виді транспорту з урахуванням сезону і кліматичних зон визначаються фактори ризику і відбираються найбільш значущі, визначаються апріорні ймовірності ризику виникнення НС. Ймовірності можна визначити на основі:

1) використання статистичних даних по аварійності в цілому і видам аварій зокрема;

2) експертних оцінок;

3) експертних оцінок і результатів обробки статистичних даних.

Однак слід зазначити, що в практиці оцінки ризиків в основному використовуються методи експертних оцінок. Втім, експерти звертаються також до статистичних даних, якщо такі є. Тим часом, якщо говорити про створення систем управління ризиками, то одним з необхідних елементів таких систем слід вважати систему моніторингу, збору та систематизації статистичних даних по аварійності, втратам / псуванню вантажів, загибелі людей та таке інше.

Введемо позначення:

p_{ij} - ймовірність ризику виникнення НС i -го виду на j -му виді транспорту;

P - ймовірність виникнення НС хоча б одного виду при проходженні морським судном ланки А-В;

$P (B-C)$ - ймовірність виникнення НС хоча б одного виду при проходженні залізничним транспортом ланки В-С;

$P (C-D)$ - ймовірність виникнення НС хоча б одного виду при проходженні автомобільним транспортом ланки С-Д.

Далі для кожної ланки і виду транспорту визначають види ризиків, які при цьому можуть виникнути. Наприклад:

Ланка С-Д:

1) ймовірність виходу з ладу двигуна автомобіля - $p11$;

2) ймовірність пошкодження ходової частини автомобіля - $p12$;

3) ймовірність значного пошкодження автомобіля внаслідок зіткнення, що не дозволяє продовжити рейс - $p13$.

Ймовірність того, що автомобіль не зможе продовжити рейс (подія S), можна визначити, використовуючи методи додавання і множення ймовірностей [62]. Так, розглядаються дві спільні події:

- технічні несправності автомобіля - подія G;
- вихід з ладу автомобіля через зіткнення - подія R.

Тоді:

$$P(S) = P(G) + P(R) - P(GR) = p_{11}p_{12} + p_{13} - p_{11}p_{12}p_{13} \quad (3.17)$$

Наведемо практичний приклад реалізації розглянутої схеми обчислення імовірної оцінки ризику виникнення НС.

Експертні оцінки апріорних ймовірностей мають таке значення:

$$p_{11} = 0,005;$$

$$p_{12} = 0,007;$$

$$p_{13} = 0,008.$$

За формулою (3.19) розраховуємо:

$$P(S) = 0,005 \times 0,007 + 0,008 - 0,005 \times 0,007 \times 0,008 = 0,008$$

Таким чином, рівень ризику, що автомобіль, який рухається по ланці С-Д логістичної ланцюга А-Д, не зможе виконати рейс через аварійний випадок, оцінюється ймовірністю $P(S) = 0,008$.

Для розрахунку ціни ризику необхідно розрахувати вартість транспортного засобу (або його ремонту), вантажу і фрахту / оренди і потім виконати розрахунок ціни ризику за формулою:

$$R_p = \sum_j r_n \times W_j \quad (3.18)$$

де:

r_n - ймовірність аварії на перетині маршрутів транспорту;

W_j - функція розподілення шкоди на перетині маршрутів, наприклад, при ДТП.

Припустимо, що в результаті розрахунку вартості транспорту / ремонту, псування вантажу, нереалізованого транспортування (фрахту, оренди) визначено суму 3 660 000 грн. Тоді ціна ризику складе:

$$R_p = 0,008 \times 3\,660\,000 = 29\,280 \text{ грн}$$

Аналогічно виконуються розрахунки імовірнісних оцінок ризику на залізничному транспорті і під час перевезення морським транспортом. Припустимо, що розраховані імовірності виникнення НС на залізничному і морському транспорті (ймовірність невиконання або суттєвої затримки рейсу (зриву терміну поставок) $P(S_r) = 0,006$ і $P(S_s) = 0,005$ відповідно. Тоді величину сукупного ризику зриву термінів або невиконання поставки вантажів можна визначити за формулою складання ймовірностей:

- ймовірність суми двох і більше несумісних подій дорівнює сумі ймовірностей цих подій [63]:

$$P_{\Sigma(S)} = P(S_a) + P(S_r) + P(S_s) \quad (3.19)$$

$$P_{\Sigma(S)} = 0,008 + 0,006 + 0,005 = 0,019$$

Мінімальні втрати «майна» (транспорт, вантаж, фрахт) складають 3 660 000 грн., а максимальні (морські перевезення) складуть 12 000 000 грн. Тоді найбільш ймовірну суму збитків можна розрахувати за формулою:

$$W_{оч} = (2W_{min} + W_{max}) / 3 \quad (3.20)$$

$$W_{оч} = (2 \times 3\,660\,000 + 12\,000\,000) / 3 = 6\,440\,000 \text{ грн}$$

Дисперсія:

$$\sigma^2 = 0,012(W_{max} - W_{min})^2 \quad (3.21)$$

$$\sigma^2 = 830\,000 \text{ грн}$$

Ціна сукупного ризику виникнення НС в процесі мультимодального перевезення складе:

$$R_{cp} = 0,019 \times 6\,440\,000 = 122\,360 \text{ грн}$$

Для прийняття рішення в частині допустимості ризику (передбачається, що загрози для життя людей ні) необхідно порівняти ціну ризику з величиною очікуваного прибутку за виконане перевезення. Якщо величина очікуваного прибутку вище ціни ризику, то такий ризик з комерційних міркувань припустим. Наприклад, в розглянутому прикладі сума очікуваного прибутку становить 2 350 000 грн, що набагато перевищує ціну ризику.

Таким чином, методика оцінки ризиків на транспорті дозволяє виявити загальні методичні підходи, використання яких може бути корисним при вирішенні питань оцінки ризику в області підвищення безпеки вантажоперевезень. Розроблена методика формування оцінки ризику НС з метою підвищення безпеки вантажоперевезень дозволяє оцінити сукупний ризик на всіх етапах вантажоперевезень.

Практичне застосування даної методики розглядається на прикладі вантажоперевезення по маршруту Кропивницький - Одеса – Іскендерун.

Практичне використання методики оцінки дозволяє вже на етапі проектування транспортно-технологічних схем перевезень оцінити альтернативні варіанти за критеріями ризику і розробляти заходи щодо зниження рівня ризику з метою підвищення безпеки перевезень та збереження вантажів.

ВИСНОВКИ

В даний час стан транспортного комплексу характеризується підвищеною ресурсоемністю транспорту, малою фінансовою стійкістю, незбалансованістю у розвитку як у територіальному розвитку, так і між різними видами транспорту, малою рентабельністю, а також відсутністю у учасників ринку транспортно-логістичних послуг чітко опрацьованої стратегії розвитку логістичної діяльності, що дозволяє зробити висновок про те, що на внутрішньо-фірмовому рівні необхідні системні перетворення, вирішення яких дозволить транспортним компаніям підвищити ефективність функціонування та посилити свої конкурентні позиції. З огляду на це у процесі управління підприємством морського транспорту необхідно розробити і впровадити логістичну стратегію, яка дозволить домогтися лідерства з витрат та збільшити конкурентоспроможність запропонованих послуг, і навіть підвищити економічну стійкість самого підприємства. Для позитивних змін у сфері управління підприємством морського транспорту слід чітко ідентифікувати та досліджувати ключові напрямки, категорії та принципи логістичної стратегії на кожному етапі її побудови.

Структурування та аналіз основних проблем та завдань стратегічного планування логістичної діяльності транспортного підприємства дозволяє діяти більш цілеспрямовано та концентрувати управлінські, організаційні та інші ресурси, оптимізуючи при цьому витрати та терміни досягнення поставлених цілей.

Говорячи про реалізацію логістичної стратегії, компанії передбачають перетворення загальних цілей стратегії на конкретні та прийняття рішень на нижчому рівні. Стратегія вважається ефективною, якщо вона була успішно реалізована, тобто довгострокові цілі були перетворені на вирішення нижчих рівнів, а дії, спрямовані на їх досягнення, були виконані. Досить важким видається процес перетворення логістичної стратегії на вирішення нижчих

рівнів. Щоб перейти до реалізації логістичної стратегії, необхідно розглядати рішення в рамках кожної логістичної функції.

Будь-яка стратегія має бути орієнтована на виявлення можливостей розширення результатів діяльності. Щоб вибрати раціональну логістичну стратегію в конкретних господарських умовах, потрібно ґрунтуватися на результатах оцінки діяльності компанії. Компанії мають випускати високоякісні продукти, вибудовувати відносини з клієнтами та постачальниками, ставити найвищу якість та сервіс, використовувати інновації та науково-виробничий потенціал і загалом вести активну економічну діяльність. Власники компаній часто ініціюють нововведення з метою підвищення конкурентоспроможності.

У практичній реалізації логістика, від процесу руху вантажів до процесів переміщення замовлень у ринковому просторі, охоплює велику кількість різних аспектів, робота яких перебуває під впливом різних факторів та пов'язана з певними ризиками. Надійність є одним із принципів логістики. Тому ми сформувавши та запропонували алгоритм впровадження системи управління ризиками в логістичну стратегію на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Даний алгоритм повинен мати чітку ієрархічну структуру з необхідністю її коригування за підсумками реалізації програми заходів щодо зниження ризиків та з урахуванням факторів впливу, що змінюються. Використання запропонованого алгоритму дозволить підприємству оптимізувати систему загального корпоративного управління логістичними процесами.

Також ми розглянули методику оцінки ризиків на транспорті, що дозволяє виявити загальні методичні підходи, використання яких може бути корисним при вирішенні питань оцінки ризику в області підвищення безпеки вантажоперевезень. Розроблена методика формування оцінки ризику НС з метою підвищення безпеки вантажоперевезень дозволяє оцінити сукупний ризик на всіх етапах вантажоперевезень.

Практичне застосування даної методики розглядається на прикладі вантажоперевезення по маршруту Кропивницький - Одеса – Іскендерун.

Практичне використання методики оцінки дозволяє вже на етапі проектування транспортно-технологічних схем перевезень оцінити альтернативні варіанти за критеріями ризику і розробляти заходи щодо зниження рівня ризику з метою підвищення безпеки перевезень та збереження вантажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник . Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.
2. Макаренко М. В., Потапова Н. М. Роль та значення логістичної діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 29. С. 109-113.
3. Рейтинг LPI Всемирного банка. URL: <https://lpi.worldbank.org/>
4. Термінологічний словник - Горяїнов О.М. Теорія і практика дисципліни Логістика (для менеджерів) (2009) URL: https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id
5. Карпова Н.П. Виды стратегий в логистике и ее функциональных областях. *Экономические науки*. 2011. №3. с. 99
6. Заборська Н. К., Жуковська Н. К. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.
7. Гуторов О. І. Логістика як науково-практичний напрямок та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ХНАУ, серія «Економічні науки»*. Харків. 2019. № 38. URL: https://visen.knau.kharkov.ua/20191_6.html
8. Селиванова А.Е. Логистическая стратегия – современный инструмент управления бизнес-процессами компании. *Производственный менеджмент*. 2015. №6. с. 76
9. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2014. № 11.
10. Арутюнова Д.В. Выбор стратегии распределительной логистики в организации. *Наука и образование*. 2013. № 3. с. 70.
11. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.

12. Компанийцева О.В. Формирование логистической стратегии инвестиционно-строительного проекта. *Экономика и экономические науки*. 2013. №8. с. 26
13. Логістика. Навчальний посібник. О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. 2008. 566 с.
14. Эффективные механизмы аутсорсинга промышленного предприятия : монография : В. Н. Андриенко та ін. Днепродзержинск : ДГТУ, 2013. 343 с.
15. Гудзь П. В., Остапенко Т. І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. №4. 2015. С.139–142.
16. Сумець О. М., Білоцерківський О. Б., Голофаєва І. Л. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навчальний посібник. Харків: Міськдрук, 2010. 211 с.
17. Сліпченко М.А. Формування ефективної логістичної системи підприємства: дис. Київ, 2018. 123 с.
18. Колодізева Т.О., Руденко. Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 292 с.
19. Транспортна логістика. Навчальний посібник. І. М. Сокур, Л. М. Сокур, В. В. Герасимчук. 2009 222с.
20. Тимощук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2018. № 3.
21. Антоненкова А.В. Анализ информационных систем в логистике. *Экономика и экономические науки*. 2015. № 3. с. 44
22. БауэрсоксД. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. : Олимп, 2010.– 640 с.
23. Нікітенко К. С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. *Економічний простір* № 161, 2020. С. 59-62.

24. Крикавській Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Інтелект-Захід, 2006. 206 с.
25. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348–353. URL: <http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/>
26. Трідід О.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / за ред. О.М. Трідіда. Харків : ІНЖЕК, 2005. 224 с.
27. Моисеева, Н. К. Анализ логистических издержек и себестоимости товара. Часть 1. URL: <http://lobanov-logist.ru/library/353/58591/>
28. Макаренко М. І., Коваленко І. В. Управління логістичними ризиками на підприємстві із зовнішньоекономічною діяльністю. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 6 (23) 2019. С. 315-320. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/49.pdf
29. Вольвач І. Ю. Досвід впровадження логістичної концепції виробництва “JUST-IN-TIME”. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету* 2009, № 4, Т. 2. С. 250-253. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/250-253.pdf
30. Sekine K., Arai K. Kaizen for Quick Changeover . Portland: Productivity Press, 2001. 315 p.
31. Мудра М. А. Розробка стратегій логістичного обслуговування споживачів в ланцюгу поставок продукції. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету* 2011, № 6, Т. 2. С. 187-190. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/187-190.pdf
32. Марченко В.М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
33. Пиражков С., Прейгер Д., Малярчук І. Проблеми реалізації транзитного потенціалу України у контексті ЄС і формування ЄЕП. *Економіка України*. 2005. № 3

34. Економічна і соціальна географія України. / за ред. Веклич Л. М. Київ : ДНВП «Картографія», 2010. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Транспорт_України
35. Безуглий В. В., Козинець С. В. Регіональна економічна і соціальна географія світу : навчальний посібник. видання 2-ге, доп., перероб. Київ : ВЦ «Академія», 2007. 688 с.
36. Дахно І. І., Тимофієв С. М. Країни світу: Енциклопедичний довідник. Київ : Мапа, 2011. 606 с.
37. Особливості ринку логістичних послуг в Україні. [Електронний ресурс]. - режим доступу: <https://pro-consulting.ua/pressroom/osobennosti-rynka-logisticheskikh-uslug-v-ukraine>
38. Аналіз ринку логістичних послуг України: тренди, складності та можливості. URL: <https://trademaster.ua/articles/312756>
39. Данные Государственной службы статистики Украины. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
40. Логистические тренды 2020-2021 года: жизнь после пандемии/ URL: <https://seanews.ua/2020/05/29/ru-logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-zhizn-posle-pandemii/>
41. Основные тенденции развития рынка грузоперевозок в Украине на 2021 год. URL: <https://dms.ua/ru/presscenter/articles/osnovnye-tendentsii-razvitiya-rynka-gruzoperevozk-v-ukraine-na-2021-god/>
42. Механізми організації Чорноморського економічного сообщества в стимулюванні розвитку портів України : монографія / под ред. Ю. В. Макогона. Донецк: ДонНУ, 2013. 322 с.
43. Вантажобіг ТОП-5 портів України за 8 міс. 2020 р. URL: <https://sudohodstvo.org/vantazhoobig-top-5-portiv-ukrayini-za-8-mis-2020>
44. Вантажобіг ТОП-5 портів України за січень 2021 р. URL: <https://maritimebusinessnews.com.ua/2021/02/09/>
45. Ильичевский паромный комплекс. URL: <http://tpnht.ru/uslugi/paromnie-perevozki/ilichevskparom> .

46. Устенко М. О. Актуальність формування транспортно-логістичних систем в умовах євроінтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 207–210.

47. Брагінський В. В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. *Державне управління : теорія і практика*. 2011. № 2

48. Співробітництво Україна – ЄС в сфері транспорту. *Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії*. URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/sectoral-dialogue/transport>.

49. Савенко С. В. Развитие транспортно-логистических центров в европейском регионе. *Логистика и управление цепями поставок*. URL: <http://transportinform.com/logistika/315-razvitie-transportno-logisticheskikh-centrov.html>

50. Сергеев В. И. Общие тенденции развития логистических центров за рубежом. *Логистика и управление цепями поставок*. URL: 2016. № 52. С. 7-18.

51. Доклад директора Института экономики НАН Беларуси академика Никитенко П.Г. на II Белорусском транспортно-логистическом конгрессе. URL: <http://www.tc.by/exhibitions/Transport/news/315.html>.

52. Матеріали доповіді в рамках Аграрно-логістичного форуму «Дніпро-Дунай-Чорне море» (частина I, Україна, Миколаїв, 22-23 серпня 2020 р.)

53. Дані Офісу ефективного регулювання Зелена книга «Вантажні перевезення внутрішніми водними шляхами».

54. Все порты и терминалы Черноморско-Азовского бассейна. URL: <http://portsukraine.com/node/2531>.

55. Стратегія розвитку морських портів до 2038 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-p>.

56. Макогон Ю. В. Развитие морского транспорта в государствах-членах ЧЭС : проблемы и перспективы – украинский аспект. *Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ*. Донецк : ДонНУ. 2009. Т. 1. С. 16–22.

57. Руденко А.Д. Повышение эффективности управления оборотными средствами предприятия. *Проблемы современной науки и образования*. №4 (14). 2012. 41с.

58. EUBAM (2015) Odessa & Illichiv's'k Sea Port Study, available at: URL: http://eubam.org/wpcontent/uploads/2015/02/Port_Study_in_English.pdf

59. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками : навчальний посібник КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : 2021. 432 с.

60. Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 6.

61. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент : навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

62. Бродецкий Г. Л. Моделирование логистических систем : навчальний посібник. Київ : 2006, с. 203.

63. Топалов В. П., Торский В. Г. Риски в судоходстве : навчальний посібник. Одесса: Астропринт, 2007, с. 368

64. http://www.imash.ru/netcat_files/file/BIBLIO/matematika/Семенов – онлайн-пособие «Теория вероятности и математическая статистика» Семенов В.А.

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи поняття стратегії та її роль у логістиці, досліджено основні види логістичних стратегій, визначено основні етапи розробки логістичних стратегій.

В другому розділі проаналізовано особливості ринку транспортних послуг на сучасному етапі розвитку України, досліджено сучасний стан транспортно-логістичної інфраструктури в зарубіжних країнах (в ЕС), проаналізовано перспективи розвитку логістичного потенціалу України.

В третьому розділі впроваджено систему управління ризиками у логістичну стратегію підприємства, визначено загальні методичні підходи до оцінки ймовірності ризиків у логістичній стратегії на ринку транспортних послуг та обчислено імовірну оцінку ризику виникнення надзвичайних ситуацій на ринку транспортних послуг.

Висновки і пропозиції даної кваліфікаційної роботи дозволяють фахівцям логістичних компаній та підприємств морського транспорту удосконалити стратегії управління; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: логістична стратегія, удосконалення логістичної стратегії, ринок транспортних послуг.

Annotation

Qualification work to obtain the educational qualification level of master.

The first section considers the theoretical foundations of the concept of strategy and its role in logistics, explores the main types of logistics strategies, and identifies the main stages of development of logistics strategies.

The second section analyzes the features of the transport services market at the present stage of Ukraine's development, examines the current state of transport and logistics infrastructure in foreign countries (EU), and analyzes the prospects for the development of logistics potential of Ukraine.

The third section introduces a risk management system into the logistics strategy of the enterprise, defines general methodological approaches to assessing the probability of risks in the logistics strategy in the transport services market and calculates the probable risk assessment of emergencies in the transport services market.

Conclusions and proposals of this qualification work allow specialists of logistics companies and maritime transport companies to improve management strategies; the obtained results can be used in research work of higher education seekers.

Key words: logistics strategy, improvement of logistics strategy, transport services market.